



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT INSTITUTE OF  
MANAGEMENT

## NÁVRH ZLEPŠENÍ PROCESŮ V CENTRU SDÍLENÝCH SLUŽEB

PROPOSAL FOR PROCESSES IMPROVEMENT OF THE SHARED SERVICE CENTER

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. ZUZANA KREJČIŘÍKOVÁ

VEDENÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA VIDECKÁ, Ph.D.

BRNO 2015

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Krejčířiková Zuzana, Bc.**

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh zlepšení procesů v centru sdílených služeb**

v anglickém jazyce:

**Proposal for processes improvement of the Shared Service Center**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Základní informace o firmě  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

## Seznam odborné literatury

NENADÁL, J. a kol. Moderní management jakosti. Principy, postupy, metody. 1. vydání. Praha: Management Press, 2011. 380 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

ŘEPA, Václav. Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování. 2.vyd. Praha: Grada, 2007. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeňka Videcká, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Děkan fakulty

V Brně, dne 28. 2. 2015

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá návrhem zlepšení procesů v centru sdílených služeb. V první části jsou popsána teoretická východiska, které jsou použité pro následující analýzu a návrh. V analytické části práce je zmapován proces účetním oddělení dodavatelských faktur a identifikace problematických částí procesu. Na základě analýzy je vytvořena návrhová část, kde je navržen projekt na implementaci workflow a jeho hodnocení.

## **Abstract**

This thesis deals with a proposal for processes improvement of the Shared Service Center. In the first part are described teoretical bases which are used for next analysis and proposal. In the analytical part, there is mapped the process in accounting department in account payable domain and identification of problematical parts of process. Based on analysis of outputs, there is proposed the project for implementation and its evaluation.

## **Klíčová slova**

procesy, workflow, inovace, projekt, modelování procesů, příčinné diagramy

## **Key words**

processess, workflow, inovation, project, process modeling, casual diagrams

## **Bibliografická citace práce**

KREJČÍŘÍKOVÁ, Z. *Návrh zlepšení procesů v centru sdílených služeb* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 84 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Videcká, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 6. května 2015

.....

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce paní Ing. Zdeňce Videcké Ph.D. za veškerou ochotu a poskytnutou odbornou pomoc při vypracování diplomové práce. Děkuji i společnosti, která mi umožnila použít firemní data pro vypracování diplomové práce a kolegům za jejich čas strávený při konzultacích.

## Obsah

ÚVOD .....	11
Cíl práce a metody zpracování.....	13
1. Teoretická východiska práce .....	14
1.1 Základní členění .....	14
1.1.1 Podnik.....	14
1.1.2 Organizační struktura .....	14
1.1.3 Outsourcing .....	14
1.1.4 Centrum sdílených služeb.....	16
1.2 Proces a jeho dělení.....	16
1.2.1 Úkol, činnosti .....	19
1.2.2 Zákazník a produkt procesu.....	20
1.2.3 Účastníci procesu.....	20
1.3 Procesní řízení .....	21
1.3.1 Modelování procesů pomocí vývojového diagramu .....	22
1.3.2 Postup při vytváření vývojového diagramu.....	23
1.3.3 Zlepšování procesů .....	24
1.3.4 Reengineering .....	26
1.4 Informační systém .....	27
1.4.1 Prvky informačního systému .....	27
1.4.2 Workflow .....	28
1.4.3 Workflow a jeho přínosy .....	29
1.4.4 Procesy ve workflow .....	29
1.4.5 Převedení úkolu na uživatele.....	30
1.4.6 Projekt workflow .....	30
1.5 Příčinné diagramy .....	31
1.5.1 Ishikawův diagram .....	31
1.6. Vývojové diagramy .....	32
1.6.1 Paretův diagram.....	32
1.7 Řízení projektu .....	34
1.7.1 Zodpovědní pracovníci .....	35



1.7.2 Vymezení projektu.....	35
1.7.3 Plánování projektu.....	36
1.7.4 Realizace projektu .....	37
1.7.5 Hodnocení ekonomické efektivnosti projektu.....	37
2. Představení firmy.....	39
2.1. Popis oddělení ve firmě.....	39
2.1.1 Oddělení plateb.....	39
2.1.2 Finanční trhy.....	41
2.1.3 Oddělení P2P .....	42
2.2 Globální analýza.....	43
2.2.1 Popis globální analýzy v útvaru AP CZ – hlavní proces .....	44
2.2.2 Popis globální analýzy v útvaru AP CZ – řídicí proces.....	45
2.2.3 Popis globální analýzy v útvaru AP CZ – podpůrný proces.....	45
3. Detailní analýza v AP CZ .....	46
3.1 Popis oběhu faktury v AP CZ.....	46
3.2 Detailní popis procesu fakturace AP CZ.....	48
4. Problémy při zpracování faktur .....	50
4.1 Statistika chyb .....	51
4.2 Další slabá místa .....	53
4.3 Identifikace slabého místa v procesu .....	54
5. Návrh na zlepšení procesu .....	55
5.1 Analýza současného stavu procesu pro projekt.....	55
5.2 Investigace možného řešení zlepšení .....	57
5.3 Popis globální analýzy v útvaru AP BE – hlavní proces.....	57
5.4 Popis globální analýzy v útvaru AP BE - podpůrný a řídicí proces.....	58
5.5 Detailní analýza v AP BE.....	58
5.5.1 Popis průběhu faktury v AP BE.....	59
5.5.2 Detailní popis procesu fakturace v AP BE .....	60
5.6. Workflow.....	61
5.7 Vymezení procesu .....	63
5.8 Návrh projektu .....	64
5.9.1 Stav firemního software .....	64

5.9.2 Výběr vhodných lidských zdrojů .....	65
5.9.3 Výběr dodavatele a kalkulace nákladů.....	65
5.10 Zadání projektu .....	66
6 Zhodnocení návrhu .....	68
6.1 Finanční hodnocení .....	68
6.2 Nefinanční hodnocení .....	69
6.3 Interní zhodnocení projektu .....	70
Závěr .....	72
Seznam použité literatury: .....	74
Seznam použitých zkratk .....	77
Seznam obrázků a grafů:.....	78
Seznam tabulek: .....	79
Seznam příloh: .....	80

## ÚVOD

Procesy patří od nepaměti k podnikání. Všeobecně o nich můžeme hovořit jako o činnostech, které neodmyslitelně patří ke společnosti a slouží k podnikání a jeho provozu. Procesy jsou zařazeny do procesního řízení, které jsou klíčové pro podnik v 21.století. Už od těchto základů, kterými procesy jsou, se odvíjí úspěšnost firmy na trhu v konkurenčním boji. Ačkoliv se to na první pohled nemusí zdát, firma, která používá stejné procesy bez zlepšení nebo řízení výkonnosti, může mít značné problémy na konkurenčním trhu. V době inovací podnik musí modernizovat, rozvíjet a řídit veškeré podnikové procesy. Ať už ty, které vytváří přidanou hodnotu nebo podpůrné procesy. Pokud podnik zvládne firemní procesy řídit a zlepšovat, má dobře namířeno k úspěchu.

Téma je zpracováno na outsourcingovanou firmu, jejímž typem je centrum sdílených služeb (dále jen SSC), kde veškeré procesní řízení je komplikovanější než v běžných podnicích. První část procesů je totiž řízena zákazníkem, kde si zákazník určuje podobu svých procesů. Druhá část procesů je řízena SSC, kde podnikové procesy jsou závislé na procesech zákazníka. Tyto veškeré inovace jsou složitější v tom, že procesy jsou vzájemně propojeny, ale vlastníci procesu jsou rozdílní.

Optimalizace procesů je kontinuální a podnik si musí tento fakt uvědomit. SSC se zabývá nevýrobními procesy, které se po převzetí od zákazníka mohou mírně měnit. SSC by nemělo zapomínat na to, že procesy vázané na zákazníka sice převzalo, ale se stávajícím stavem se nesmí spokojit. SSC má se zákazníkem podepsanou smlouvu o úrovni poskytovaných služeb na outsourcingování po dobu od 2 do 5 let, což notně neznamená zabezpečení budoucnosti podniku. Bez navrhovaných změn v procesu by se mohl zákazník poohlédnout po jiném podniku, kde mu nabídne službu za výhodnějších podmínek s lepší kvalitou a nižšími náklady. Zákazník si přeje požadovaný výkon za přijatelnou cenu. Z běžné praxe tudíž plyne, že zákazník požaduje vyšší a vyšší výkonnost.

Účelem zlepšení procesů v centru sdílených služeb je zefektivnění a celkové zlepšení procesů tak, aby byly omezeny veškeré jeho defekty a služba zákazníkovi byla

prováděna v co nejlepší kvalitě. Efektivnější proces by měl za následek eliminaci nepřesností, zrychlení procesu a jeho transparentnost.

Teoretická část popisuje kromě základního členění, také analytické prvky pro optimalizaci procesů, modelaci procesních map, specifikaci workflow a jeho zavádění a projektové řízení.

V praktické části je vymezení procesů v globální a detailní analýze v účetním oddělení dodavatelských faktur. Součástí práce jsou i procesní mapy. Následuje analýza nesrovnalostí v oddělení, jejich rozčlenění a identifikaci.

Návrhová část odráží výsledky z předchozí analýzy a poukazuje na možné řešení nedostatků v procesu způsobem implementace workflow. Na návrh je vytvořen projekt, který určuje jednotlivé potřebné kroky k možné realizaci.

## **Cíl práce a metody zpracování**

Cílem diplomové práce je návrh zlepšení procesů v centru sdílených služeb. Systémy řízení procesů se liší v závislosti na organizační struktuře a využívaných informačních systémech. Návrh zlepšení by měl respektovat na jedné straně procesy zákazníka a na druhé straně softwarovou podporu procesů. Vlastní řešení tedy vychází z analýzy procesů v účetním útvaru pro Českou republiku a účetním útvaru pro Belgie, jejich porovnání a dále z teoretických poznatků. Je zaměřeno na návrh zlepšení procesů v účetním útvaru pro Českou republiku, pokud možno sjednocení procesů s účetním útvarem pro Belgie a implementaci podpory řízení procesů pomocí workflow. Pro implementaci workflow bude navrhnout projekt pro možnou realizaci.

Práce se zabývá oblastí procesů v centru sdílených služeb a jejich zlepšováním. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, přičemž první je teoretický základ, který je nezbytný pro vymezení pojmů jako podnik, outsourcing, centrum sdílených služeb a různé dělení procesů a také odbornou literaturou v podobě modelování procesů, příčinné a vývojové diagramy a procesní řízení projektu. Vlastní práce je v druhé části, která začíná analýzou vybraného procesu v centru sdílených služeb a měření chybovosti. Pomocí Paretova diagramu a Ishikawovi analýzy vymezení nesrovnalosti v procesu s nejvyšší četností chyb. Na základě těchto analýz je vypracován projekt na implementaci workflow. Projekt je v nynější době v procesu schválení a není ještě dokončen.

# **1. Teoretická východiska práce**

Tato kapitola se bude zabývat teoretickými východisky práce, zpracováním a použitými metodami.

## **1.1 Základní členění**

V následujících podkapitolách jsou vymezeny základní pojmy a možné způsoby využití pro řízení procesů a jejich vlastnosti.

### **1.1.1 Podnik**

Podnik představuje soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání. K podniku neodmyslitelně patří práva, věci a jiné majetkové hodnoty, které slouží k podnikání a provozu podniku. Dle právního pohledu se jedná o věc, která může být i věcí hromadnou. V obecném smyslu je podnik chápán jako označení podnikatelského subjektu. Subjekt obsahuje právní, organizační a ekonomickou složku. [29]

### **1.1.2 Organizační struktura**

Organizační struktura je definována jako hierarchie, ve které jsou definovány veškeré pravomoci každého nadřízeného. Organizační struktura mapuje útvary jako zaměstnance s nadřízenými, manažery a jejich nadřízené. Struktura také definuje pravomoci, proto podnik s jasnou organizační strukturou úzce souvisí s vysokou efektivností pracovníků. Nevýhodou struktury může být to, že odděluje výkon a řízení, potom může nastat situace, kdy nadřízení neznají úkoly tedy pracovní náplň svých podřízených a nemají pojem o časovém rozložení na přidělený úkol. [26]

### **1.1.3 Outsourcing**

Velké podniky jsou dnes vystaveny množství destabilizujících společenských a ekonomických faktorů díky masovému využívání komunikačních a informačních technologií, elektronického obchodování, rozvoje internetu a v neposlední řadě vyčleňování aktivit mimo hranice podniku. [15]

V rámci outsourcingu organizace vyčleňuje ze své působnosti takové činnosti, které není schopna vlastními silami provádět stejně efektivně jako takto specializovaná organizace. Je to také nástroj k prohlubování dělby práce mezi organizacemi. Jedná se

o souhrn těch činností, které si firma nedokáže vykonávat sama s vyšší kvalitou či nižšími náklady, než kdyby činnosti byly zabezpečovány dodavatelsky. Díky zvyšování specializace a prohlubování dělby práce může vyčleňování aktivit mimo hranice podniku vést při vhodné aplikaci k výraznému zvýšení celkového efektu činnosti obou partnerů jak dodavatele, tak odběratele. Jak se organizace podílí na daném efektu, záleží na její vyjednávací síle. Ta odpovídá jejímu postavení na trhu. Pro podnik v pozici odběratele podnik je výhodné, když jeho služby či zboží nemají specifický charakter. Na trhu se pohybuje řada organizací, které mohou služby a výrobky poskytovat a existuje vyšší nabídka než je poptávka. Tím je síla odběratele vysoká, jelikož má možnost přejít ke konkurenci bez vysokých transakčních nákladů a v relativně krátké době, pokud ovšem je to pro něj výhodnější. Tuto pozici může využít při vyjednávání podmínek spolupráce. Ovšem pokud produkty jsou velice specifické a dodavatel má monopolní postavení, síla odběratele je velmi nízká. Při monopolní síle alternativní dodavatelé neexistují, navíc panuje převis poptávky nad nabídkou. Zda-li se organizace rozhodne, jestli využít outsourcingu, musí se pečlivě rozmýšlet a posoudit rizika, které jsou s touto situací spojena. [16]

Výhody outsourcingu [16]:

- zvýšení kvality, výkonu a spolehlivosti,
- snížení nákladů, snížení počtu pracovníků dosud zajišťujících tu činnost,
- využití specializace a vysoké úrovně dané činnosti nového dodavatele,
- zjednodušení organizační struktury a systému řízení,
- uvolnění peněžních, kapacitních, lidských a dalších zdrojů pro jiné, efektivnější aktivity.

Největším problémem využití outsourcingu je správný výběr činností k vyčlenění. Při výběru těchto činností se využívají empirické postupy a praktické zkušenosti určující, které činnosti nejsou pro outsourcing vhodné. [16]

Činnosti, které nejsou vhodné [15]:

- jsou kritické pro úspěch konečné služby nebo výrobku pro zákazníka,

- vyžadují speciální dovednosti a znalosti, např. technologie a počet potencionálních dodavatelů je omezen,
- souvisí s klíčovými kompetencemi společnosti nebo s uvažovanými perspektivními kompetencemi,
- jsou důležité pro synergické efekty vznikající ve společnosti.

#### **1.1.4 Centrum sdílených služeb**

Centra sdílených služeb (SSC) se váží k outsourcingu. Zde se centralizují zdroje do jedné lokality a poskytuje služby širokému okruhu uživatelů. Centra mohou být zaměřeny na uživatele jedné společnosti nebo jsou zaměřeny na několik uživatelů z mnoha podniků. Jsou tedy obdobou servisního střediska z druhé etapy, ale jsou na podstatně vyšší úrovni z kvalitativního hlediska. Soubor nabízených služeb je vyšší a mají smluvně zakotvenou kvalitu (bezpečnost, dobu odezvy, dostupnost). [17]

V devadesátých letech minulého století se začalo více mluvit o tom, že vyčlenění podpůrných procesů do samostatných jednotek sdílených služeb může vést k poskytování větší transparentnosti hodnoty poskytovaných služeb. Sdílené služby jsou a byly vytvářeny s cílem snížit náklady a centralizaci procesů, čím se samozřejmě zvedla kvalita služeb. Mohou fungovat jako externí jednotka nebo uvnitř firmy. Hodně společností tíhne k tomu, aby centra byly samostatné nákladové jednotky. Víme, že řada center byla outsourcingována do nízkonákladových zemí. [17]

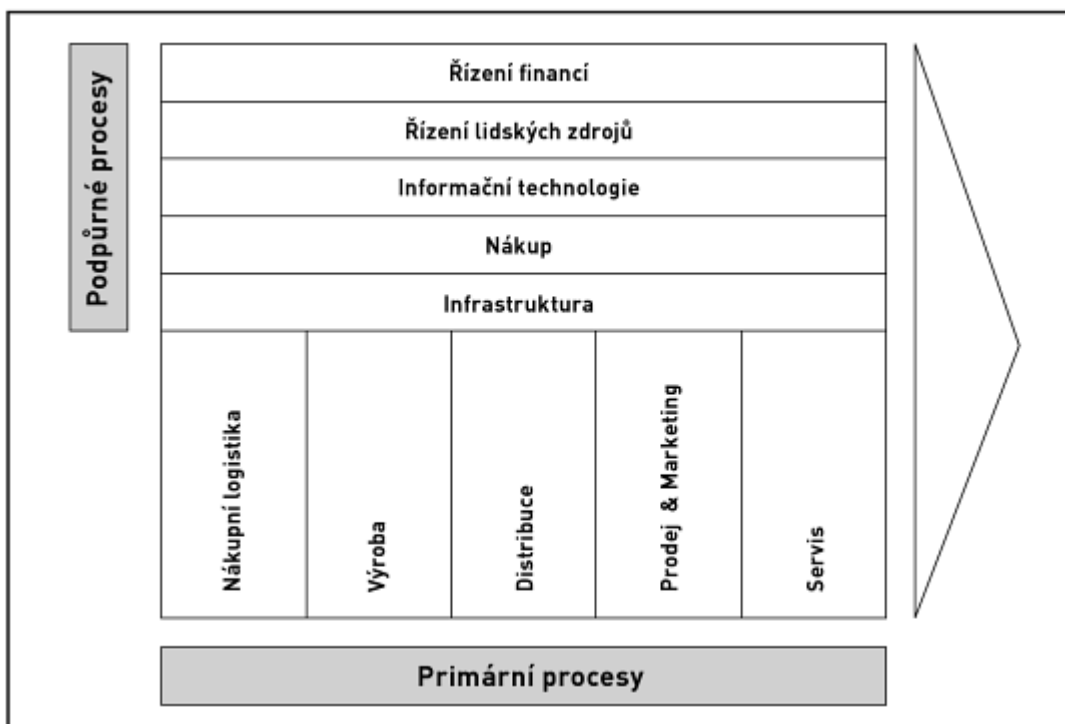
### **1.2 Proces a jeho dělení**

Dle Šmídy: „Existuje mnoho různých definic pojmu proces a procesní řízení. Některé jsou více přesné, jiné méně, některé jsou úplné. Poznání se samozřejmě významně rozšiřuje i v oblasti procesního řízení, proto je nutné definice aktualizovat. Zde předkládáme definice dvou pojmů – proces a procesní řízení.“ [1]

- proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, které společně vytvářejí hodnotu pro zákazníka, [2]



- proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má hodnotu pro zákazníka, [3]
- proces je soubor provázaných činností, které vezmou vstup, transformují jej a vytvoří výstup, [4]
- je sled vzájemně souvisejících činností, které přeměňují podnikatelské vstupy na podnikatelské výstupy (prostřednictvím změny stavu příslušných podnikatelských entit), [5]
- je jednoduše strukturovaný, měřitelný soubor činností navržených za účelem vytvoření specifikovaného produktu pro konkrétního zákazníka nebo trh. [6]



Obrázek č. 1 – Model přidané hodnoty dle Portera [18]

Na obrázku číslo 1 je model přidané hodnoty dle Portera, kde základnu tvoří primární procesy a jako druhé jsou označovány podpůrné.

Uvedené definice nad obrázkem 1 mají mnoho společného, ale nejsou úplné. Neuvádějí, že proces se může mimo činností skládat ze subprocessů. Neuvádějí, co konkrétněji může do procesu vstupovat. Neuvádějí, že existuje interní a externí zákazník. Neuvádějí

ani to, že procesy jdou obvykle napříč několika odděleními nebo dokonce i několika podniky. Proto Šmída vytvořil vlastní definici, jejímž cílem je pojem proces co nejpřesněji vymezit.

Šmída: „Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejich výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“ [1]

Procesy se dají rozdělit do mnoha skupin, můžeme si klást otázku, jaké dělení procesů je tedy nejpraktičtější? Nejznámějších dělení procesů je [1]:

- procesy můžeme dělit na vnitropodnikové a procesy, které jdou za hranici firmy,
- procesy zaměřené na interního zákazníka nebo procesy k zajištění realizaci produktu a procesy zaměřené na externího zákazníka k zaměření na prodej produktu a k zajištění jeho úspěchu na trhu.

Další dělení je na procesy, které zajišťují dlouhodobou prosperitu [1]:

- tvorba strategie, vývoj a výzkum,
- procesy, které zajišťují krátkodobou prosperitu – prodej produktů, výroba.

ISO norma má jiný pohled na procesy a ty dělí na řídicí, procesy realizace produktu, přípravy zdrojů a dalšího rozvoje. Nejvíce používané dělení procesů na hlavní, řídicí a podpůrné. Toto dělení je nejpoužívanější v praxi, je jednoduché, přehledné a poskytuje informace o procesu, říká, jak by měl být veden. [1]

Typ procesu	Způsob, jakým má být řízen	Charakteristika procesu			
		Přidává hodnotu?	Probíhá napříč organizací?	Má externí zákazníky?	Generuje tržby (zisk)?
hlavní	výkonově	ANO	ANO	ANO	ANO
řídící	nákladově	NE	ANO	NE	NE
podpůrný	výkonově, možnost outsourcingu	ANO	NE	NE	NE

Tabulka č. 1: Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů [1]

Do hlavních procesů patří takové činnosti, které přispívají přímo k naplnění poslání organizace. Hlavním úkolem řídicích procesů je vytvoření účinného a jednoduchého jednotného systému řízení. Podpůrné procesy jsou zaměřeny na poskytování služeb, produktů zákazníkům nebo klíčovým procesům, které však mohou být zajišťovány subdodavatelsky (outsourcingovány). [1]

### 1.2.1 Úkol, činnosti

Pokud se mluví o procesech, nevyhnutelně k nim patří pojem činnosti, aktivita nebo úkoly. Dle Svozilové tyto činnosti mají jednoduchou definici [11]: „Činnost, úkol nebo aktivita je měřitelná jednotka práce, jejímž účelem je transformace vstupního prvku do předem definovaného výstupu.“

Při práci s těmito pojmy z pohledu procesního nebo projektového managementu se může pracovat v dalších pohledech dle měřitelnosti údajů, které jsou k dané aktivitě přiřazené. Poté tedy mluví o nejmenší měřitelné jednotce práce. Tato jednotka má [11]:

- určité trvání,
- logické souvislosti s jinými činnostmi procesu nebo projektu,
- přiřazené zdroje, které spotřebovává a čerpání zdrojů se promítá do nákladů na provedení.

Jak se dají ale ohraničit jednotlivé činnosti? Ve většině případů záleží na tom, na jaké úrovni podrobnosti se nacházejí. Tato odpověď není ale dostačující. Odborníci se tedy spíše přiklání k „1-1-1“, tedy za činnost považují to, co udělá jedna osoba za jeden

časový úsek na jednom místě. Do jiné činnosti tedy zařadíme vše ostatní, co děje před předáním jiné osobě nebo pracovní skupině. Čím níže se v úrovni podrobnosti pohybují, tím nastává větší kumulace různých úkonů v rámci činností. Avšak se musí respektovat logický celek procesu. [11]

### **1.2.2 Zákazník a produkt procesu**

Vytvoření výstupu jako produktu procesu je hlavním smyslem, proč existuje proces. Každý proces má své vstupy a po transformaci je mění na výstupy, které další článek potřebuje. Produkt procesu můžeme definovat jako hmotným nebo nehmotným výstupem, který je vytvořen za účelem toho, aby sloužil k pokrytí služeb nebo přání zákazníka procesu. [11]

Produktem procesu můžeme uvažovat o službu, hmotný, nehmotný výrobek nebo kombinaci již zmíněných, které mají hodnotu a vlastnosti nebo funkce. Vlastnosti a funkce přinášejících někomu prospěch, který pocítuje potřebu, má přání nebo požadavek a tento produkt to vše pokrývá. Do skupiny zákazníci nebo externí zákazníci řadíme ty, kteří jsou ochotni za produkt poskytnout směnnou hodnotu. Většinou se uvažuje v monetární rovině směny. Za zákazníky se považují obecně procesní element nebo organizační seskupení bez ohledu na hranice organizace.[11]

Pokud je rozlišení mezi zákazníkem jako vnějším prvkem a zákazníkem navázaného na proces, který používá produkt k dalšímu zpracování, musí se rozlišení rozšířit na tohoto druhého zákazníka na interního nebo vnitřního zákazníka. Interní zákazník neposkytuje přímou úhradu, ale hodnotová směna je zprostředkována přes vnitřní účtování podniku.[11]

### **1.2.3 Účastníci procesu**

Říká se, že ve světě je jen minimum procesů, které nemusí řídit člověk i automatizované procesy musí mít svého tvůrce, koordinátory nebo dohlázele, kteří se průběžně starají o celkové inovace nebo částečné doladění. Účastníky procesu se můžou roztrždit dle specifických rolí dle vztahu k procesu, dle znalostí a rozsahu odpovědnosti [11]:

- zákazník, ten co pocítuje potřebu, má přání nebo požadavek, který chce uspokojit nějakou službou, hmotným nebo nehmotným výrobkem či kombinací.

Výrobky a služby jsou produkovány procesem. Zákazník chce směnit finanční prostředky za výrobek či službu, který ho uspokojí,

- dodavatel procesu je někdo, kdo zajišťuje hmotné nebo nehmotné vstupy, které proces potřebuje k zajištění toho, co zákazníci žádají. Sponzor procesu či zástupce provozovatele procesu je většinou členem podnikového managementu a požaduje, aby proces fungoval a plnil požadavky, které jsou na něj kladeny,
- podnik nebo provozovatel procesu, vlastníci procesu. Vlastníkem zdrojů je podnik, zdroje jsou v podniku spotřebovány. Vlastník procesu má zájem na tom, aby se zvyšovala kapacita procesu, ale také aby se vlastnosti a kvalita výrobků a služeb přizpůsobovaly potřebám a přáním zákazníků rychleji než konkurence. Při rychlejší reakci na konkurenci se zvyšoval podíl na trhu,
- manažer procesu je ten, co se dlouhodobě účastní na procesu, monitoruje jeho výsledky v oblasti kvality a výkonnosti a má za ně osobní odpovědnost. Měl by být také současně sponzorem zlepšovatelského procesu,
- specialista procesu se také dlouhodobě účastní na procesu a to v pozici operátora a manažera. Chováním podporuje zlepšování procesu napříč celou organizací. Má znalosti ohledně procesu a zná jej do hloubky, jak potřeby procesu, tak i vnitřní závislosti procesních elementů. Znalosti mu pomáhají k produktivitě procesu a zlepšování kvality, ať již formou tréninku, školení nebo vstupy na zlepšovatelských iniciativách.
- operátor nebo pracovník, který se procesu přímo účastní a může ovlivnit pouze kvalitu nebo výkonnost dílčí činnosti.

### **1.3 Procesní řízení**

V literatuře se uvádí i definice procesního řízení (managementu procesů, procesního managementu):

- procesní řízení je samo o sobě procesem, který zajišťuje neustále zlepšování výkonnosti organizace, [7]

- procesní řízení znamená ujišťovat se, že procesy pracují na nejvyšší úrovni jejich potenciálu, vyhledávat příležitosti jejich zlepšení a přenesení těchto příležitostí do reality, [8]
- procesní řízení je metoda, systém a standard, který umocňuje realizaci jakékoli existující teorie managementu a který podporuje pohotovější vytváření a osvojení nových teorií do podnikové reality. [9]

Vlastní definice dle Šmídy o procesním řízení je ta, že představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle. [1]

Hlavní účel procesního řízení je odkrytí procesů, které jsou překryty funkční organizací. Tyto odkryté procesy se musí odpoutat od činností, které nepřidávají hodnotu, podnik se na ně zaměří a vytvoří podnikovou kulturu a infrastrukturu, díky které umožní hladké vykonávání a neustálé zlepšování stávajících procesů. Dle potřeby se můžou vytvářet nové procesy a neustálé zlepšování těchto procesů. [1]

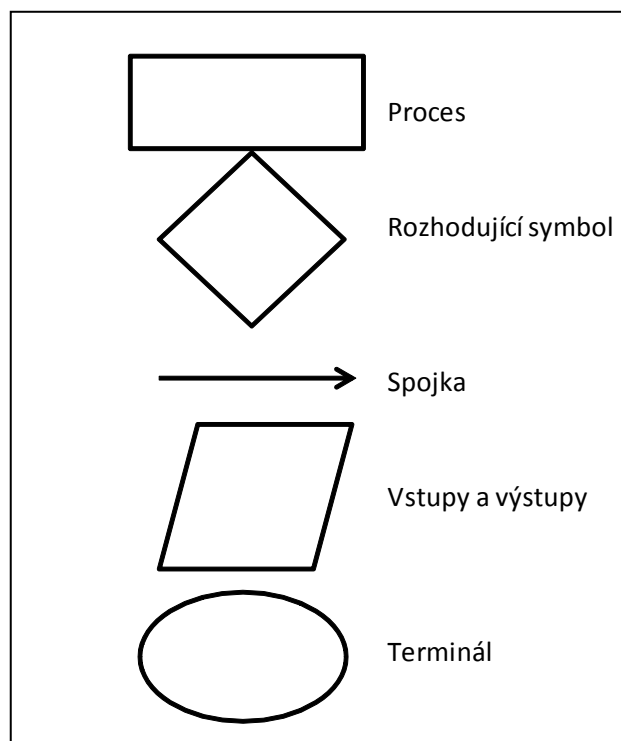
### **1.3.1 Modelování procesů pomocí vývojového diagramu**

Na modelování procesů lze použít modelovací jazyk – Unifikovaný modelovací jazyk. Je to soubor pravidel pro vytváření diagramů, které popisují různé aspekty řešené úlohy. K popisu algoritmů slouží diagram činností (diagram aktivit). Diagram v grafické podobě zobrazuje vstupy, výstupy, rozhodování daného analyzovaného procesu. Slouží k mapování jednotlivých procesů, což může sloužit ke zlepšování procesů. Symboly jsou uvedeny v obrázku číslo 3. [12]

Symboly v klasickém vývojovém diagramu [13]:

1. Proces – činnosti, tvrzení, postup, operace, které mají být vykonány. Zobrazována obdélníkem.
2. Rozhodující symbol – umožňuje v modelování logický tok, který závisí na podmínce rozhodnutí. Modeluje se kosočtvercem a z něj vedou 2 přímky pro ANO a NE jako odpověď. Kosočtverec je takové položení otázky.

3. Spojka – spojuje následný tok. Zobrazuje se šipkou, která spojuje jednotlivé procesy a ukazuje směr procesu.
4. Vstupy a výstupy – dat nebo vstupy a výstupy aktivit. Zobrazuje se lichoběžníkem.
5. Terminál – zobrazuje začátek nebo konec procesu, má vzhled oválu.



Obrázek č. 2 – Symboly v klasickém vývojovém diagramu [13]

### 1.3.2 Postup při vytváření vývojového diagramu

V následujících krocích je popsán postup při vytváření vývojového diagramu [14]:

1. Vytvoří se skupina z lidí, které mají znalosti o jednotlivých krocích v procesu. Lidé nemusí znát celý proces, ale stačí jen jednotlivé části procesu. Tento celek by měl zmapovat celý proces.
2. Nakreslí se diagram a uvede se, co se v jednotlivých krocích procesu odehrává a jak jsou kroky spojeny.

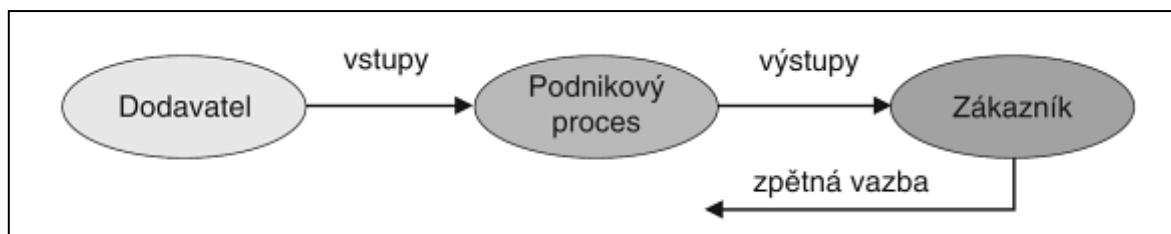
3. Proveďte se revizi a rozšíříme základní flow chart, abychom shrnuli všechny kroky, ke kterým v procesu dochází.
4. Musí se vypracovat diagram pro ideální proces.
5. Následně se porovnají oba diagramy, aby se zjistilo, v čem jsou rozdíly – v tom, co se stává dnes a v tom co se může stát.
6. Proveďte se korekce a rozpracuje se revidovaný vývojový diagram, který ukáže zdokonalené metody výkonnosti, které se v procesu zkoumaly.
7. Proveďte se několik testů na revidovaném diagramu, aby bylo jasné, že jsou všechny kroky zahrnuty a že navrhovaný postup je správný a vytváří lepší produkt nebo vyžaduje méně času.

### **1.3.3 Zlepšování procesů**

Zlepšení procesu musí pocítit každý, kdo se potýká s každodenními problémy nejen jako zákazník. Nedokonalost a nutkání zlepšit proces se dá pozorovat i v tak jednoduché formě jako je fronta v obchodě. Tento případ ukazuje na proces, který začíná u zákazníka a přijetím jeho požadavku, potom následuje případné zabalení zboží, platba za zboží a předání. Proces tedy začal od fronty v obchodě a končí zákazníkem s účtenkou a zbožím. Veškeré kroky ke spokojenému zákazníkovi musí udělat personál obchodu. Tyto kroky se můžou označit za podnikový proces. Dle Řepy podnikový proces je souhrn činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (služeb nebo zboží) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje. Všichni dělají podnikové procesy, přičemž jednou jsme v pozici dodavatele, jindy zákazníka. [10]

Podnikový proces se může zobrazit pomocí základního grafického zobrazení v obrázku číslo 3. Účel grafu je definování vstupů procesu a jejich zdroj, samotný proces a vstupy k zákazníkovi.





Obrázek č. 3 – Základní schéma podnikového procesu [10]

Zlepšování procesů je nezbytnou povinností pro udržení podniku na trhu. Ve zdravějších ekonomikách a během dvaceti let se stalo již zvykem, že podniky zlepšovaly procesy na základě požadavků zákazníků. Zákazníci si žádali lepší služby a produkty a podnik musí soustavně uvažovat o zlepšení. Pokud by tento fakt zanedbal, zákazníci se můžou obrátit na konkurenci. Takto funguje tržní ekonomika a konkurenční prostředí. A proto podniky začínají pracovat na svých podnikových procesech a zlepšení. Zde můžeme mluvit o přirozeném procesním přístupu. [10]

Na obrázku číslo 4 jsou takové základní kroky v průběžném zlepšování procesu. Základem je popis současného stavu procesu, který následuje stanovení ukazatelů k měření. Tyto ukazatele plynou především z toho, co žádají zákazníci. Díky sledování průběhu celého procesu můžeme nalézt příležitosti ke zlepšení procesu. Příležitosti se musí dát do vzájemných souvislostí a pak jako celek implementovat. Jakékoliv provedené změny je nutno zachycovat, tím se dostáváme na počátek cyklu. Nekonečné a cyklické opakování procedury má název průběžné nebo soustavné zlepšování procesů. [10]



Obrázek č. 4 – Průběžné zlepšování procesu [10]

Svozilová uvádí, že: „Důležité východisko pro zlepšování procesu se váže k pojmu hodnota. Tedy to, co je zákazník ochoten zaplatit nebo co management nebo vlastníci společnosti dokážou ocenit. Při zlepšování procesů musíme mít jasno v tom, co sledujeme.“[11]:

- zvyšování kapacity procesů, zaměření se jak na objemové procesy, tak na časové parametry procesů,
- zlepšování kvality produktů, kdy pečlivou analýzou se odhalí problémy, které zapříčinily závady a problémová místa můžeme eliminovat,
- snižování nákladovosti se může dosáhnout tím, že se odstraní činnosti, funkčních nebo materiálních součástí produktu nebo procesu, které nepřispívají k tvorbě hodnoty a jsou z pohledu procesu plýtváním,
- zvyšování předvídatelnosti u chování procesu, které je svázáno všemi výše uvedenými kategoriemi. Zajistíme-li snížení chybovosti produktů, také je potřebné, aby dosažená kvalita nebyla náhodným jevem.

### **1.3.4 Reengineering**

Procesní zlepšování – reengineering přinesla devadesátá léta minulého století. Reengineering byl označován taky jako jedno z nejlepších řešení. Propagátoři tohoto procesního zlepšování hlásali, že jen zviditelněním, identifikací, pochopením a opětovným vymyšlením lze celkové podnikové procesy nově navrhnout a tímto je i vylepšit. Když se organizace zaměřovala na své procesy, měla tato myšlenka vést k odstranění neefektivních, nesmyslných a neopodstatněných procesů a společnost se měla odpoutat od zarytých zvyklostí, které přinesla dělba práce. Dřívější kvalitativní měření, které se zaměřovalo hlavně na měření jednotlivých úkonů, se změnilo v komplexnější hodnoty, jako jsou včasné dodávky zboží a služeb vysoké kvality, spokojení zákazníci. Hlavním kritickým faktorem bylo nové inovativní využití informačních technologií, zlepšení toku pracovních úkonů, organizační pravidla, měření ke zvyšování výkonnosti a další faktory [11].

Hammer přirovnal reengineering podnikových procesů k zamítnutí průmyslové revoluce. Hlásal ústup od nadměrné specializace a vybízel ke sloučení do smysluplnějších viditelných procesů. Byl duchovním otcem komplexních procesů napříč celou organizační strukturou podniku. Představil a přinesl reengineering do moderních manažerských přístupů takovou revoluci, jakou předtím tato oblast nezažila. V devadesátých letech minulého století bylo ve světě velkou módou mluvit o reengineeringu v souvislosti s jakoukoliv změnou a aktivitou. Tento náhlý vzestup

nového pojetí řízení, který byl mnohdy spojen s velkým nadšením, avšak bez dostatečných znalostí a bez zdravého rozumu, vedl k tomu, že ve firmách se hystericky mělo začít měnit úplně vše a to od základů. Po tomto bouřlivém zklamání a vystřízlivění byl reengineering nahrazen novým manévrem – odevzdání nadějí do rukou informačních technologií. Znalosti a procesy byly postaveny na vedlejší kolej. Rok 2000 byl zásadní pro podnikové výpočetní systémy jako SAP a Oracle a tyto firmy vytvořily programové balíky, které pokrývaly veškeré potřeby, které si manažeři dokázali vymyslet. [11] [8]

## **1.4 Informační systém**

Obecná charakteristika systému a informačního systému je založena na množině prvků a vazeb. Prvky daného systému chápeme jako nedělitelné. Prvky spojují vazby, spojení může být jednosměrné nebo obousměrné. Pro systém jsou specifické vstupní a výstupní vazby. Pomocí těchto vazeb se získávají informace z okolí a jiné informace do okolí proudí. Při zaměření na určitý systém, musí na něj být nahlíženo tak, jak probíhá komunikace s podstatným okolím a jaké má cílové chování. Obecný pohled na systém je definován tak, že se jedná o uspořádání vztahů mezi lidmi, informačními a datovými zdroji, procedurami a jejich zpracování, díky kterým dosahuje cíle. Dle informačního obsahu byl systém definován jako rozlišení mezi informacemi, daty a znalostmi, které jsou zpracovány v informačním systému. Nejdůležitější z pojmů v informačním systému jsou data a informace. Informace se můžou obecně definovat jako data, které uživatel používá k rozhodování, tím realizuje zpětnou vazbu na informační systém tak, aby docílil cílené chování systému. [23]

### **1.4.1 Prvky informačního systému**

Základní prvky informačního systému jsou [23]:

- vstupy – jsou to informace a data, které jsou zadávány a vstupují do informačního systému, data jsou také uchovávána,
- technologie – jsou tvořeny softwarem, hardwarem,
- modely – procesy, procedury, které přeměňují vstupy na dané výstupy,

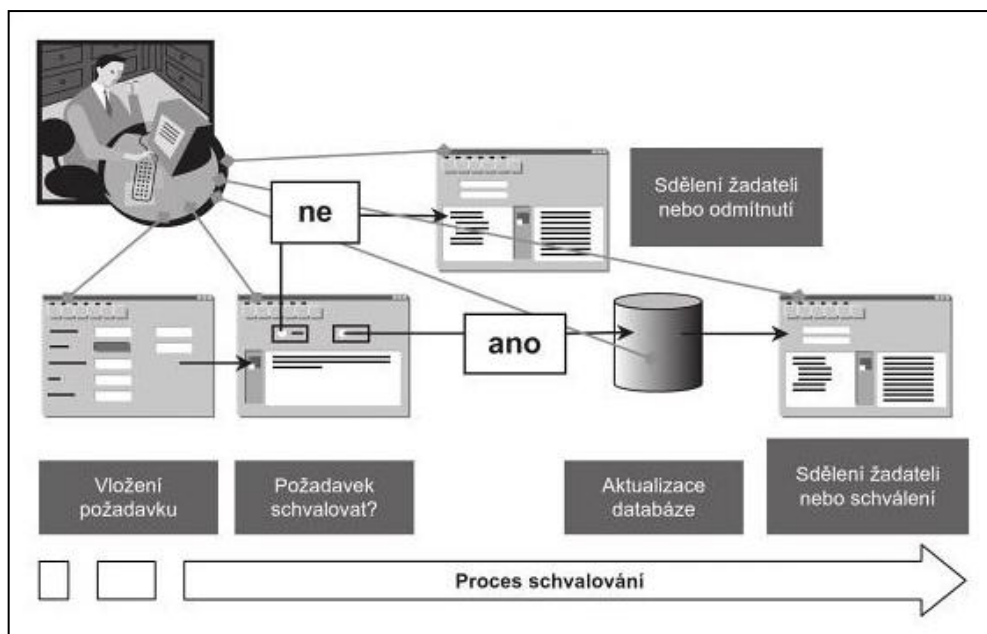
- správa – nutná ochrana systému a dat,
- databáze – úložiště dat,
- výstupy,
- informace v požadované kvalitě, kvalita vstupu odpovídá kvalitě výstupu.

#### **1.4.2 Workflow**

Workflow je jedním z trendů v informačních technologiích.

Workflow slouží k [23]:

- zautomatizování procesu,
- podpoře toků dokumentů, úkolů, informací od účastníků procesu,
- činí procesy více transparentní,
- slouží k zjednodušení procesů,
- zkracuje průběh procesů,
- zvyšuje efektivnost,
- evidenci pracovních postupů,
- automatizaci.



Obrázek č. 5 – Příklad schvalovacího procesu [26]

Na obrázku číslo 5 je uveden klasický příklad schvalovacího procesu od požadavku až ke schválení.

Všeobecně je workflow označováno jako systém, který řídí a zpracovává tok informací, dokumentů a úkolů. Je to pomocný nástroj pro řízení procesů. Workflow může zpracovávat dokumenty jako faktury přijaté, vydané, smlouvy, dodací listy. [23]

#### 1.4.3 Workflow a jeho přínosy

Pro společnost má workflow velký přínos pro mapování a sjednocení procesu. Zjednodušuje ho a je více transparentní. Zajistí také rychlost, která je důležitá pro efektivitu práce. Určuje odpovědnost osob za činnosti a určuje tok dokumentů k oprávněným osobám. [23]

#### 1.4.4 Procesy ve workflow

Proces ve workflow začíná prvotní událostí, prvotní událost neboli startovací proces může mít různé podob. Klasický typ prvotní událostí je zápis nového záznamu nebo dokumentu do určité evidence. Při zápisu nové evidence se uvede čas, datum a název procesu, který byl spuštěn. Zápisem se překloupí do seznamu uživatelů workflow a musí se zpracovat. Úkol je směřován na uživatele nebo na skupinu uživatelů. Jakmile je úkol

ukončen, zapíše se čas a datum uzavření úkolu. Uvádí se také i stav úkolu jako například otevřený. [23]

#### **1.4.5 Převedení úkolu na uživatele**

Uživatel dostane přidělený úkol ve workflow. Přebírá zodpovědnost za zpracování úkolu. Úkoly mohou mít různé podoby jako je požadavek na vystavení fakturu, zaúčtování faktury přijaté nebo požadavek na objednávku. Při zpracování přiděleného úkolu proces plyne dál do další aktivity. Co ale nastane, když uživatel je v pracovní indispozici? Jak tento problém řeší workflow? V systému lze nastavit systém zástupů pro plánované čerpání dovolené, při neplánovaném volnu lze úkol přenést na jiného uživatele. [23]

Pozitiva přináší workflow i pro vedoucího v oddělení. Může sloužit pro reportování a má přehled nad úkoly, které má každý uživatel přiděleny. Nadřízený může monitorovat objem práce, přidělovat úkoly nebo kontrolovat správnost zaúčtovaných faktur, splatnost a jiné. [23]

#### **1.4.6 Projekt workflow**

Pokud se podnik rozhodne implementovat workflow, musí učinit nezbytné kroky, aby byl projekt úspěšný a workflow bylo přínosné. Přípravě projektu je nutné se zabývat, kdo bude dosazen do pozic jako je zodpovědný projekt manažer, konzultantem a musí být vymezen proces, který se bude modelovat. [23]

Jako druhý krok je analýza stávajícího stavu procesu, který jsme se rozhodli zlepšit, modernizovat nebo zefektivnit. Analýzou procesu si určíme hlavní, řídicí a podpůrné procesy. Analýzu lze provést mnoha způsoby, lze použít i příčinné diagramy jako Ishikavův diagram nebo vývojové diagramy jako Paretův diagram. Proces k inovaci vybereme tak, aby plně využil workflow. Modelování lze provádět pomocí specializovaných programů (Microsoft Visio) nebo lze využít i programů jako Excel. Tato inovace se dotýká hlavně koncových uživatelů, proto je vhodné seznámit je s projektem a návrhem procesů, protože by mohli mít nápad a připomínky pro zlepšení. Následujícím krokem je implementace, což zahrnuje sestavení budoucího procesu, simulaci v systému a ověření funkčnosti. Posledním kromě je uvedení do ostrého provozu. [23]

## 1.5 Příčinné diagramy

Dle Tichého je jakýkoliv proces ovlivněn při svém vývoji:

Skutečnostmi, které nastaly nezávisle na rozhodovateli [19]:

- nezávisle na procesu,
- byly vyvolány procesem.

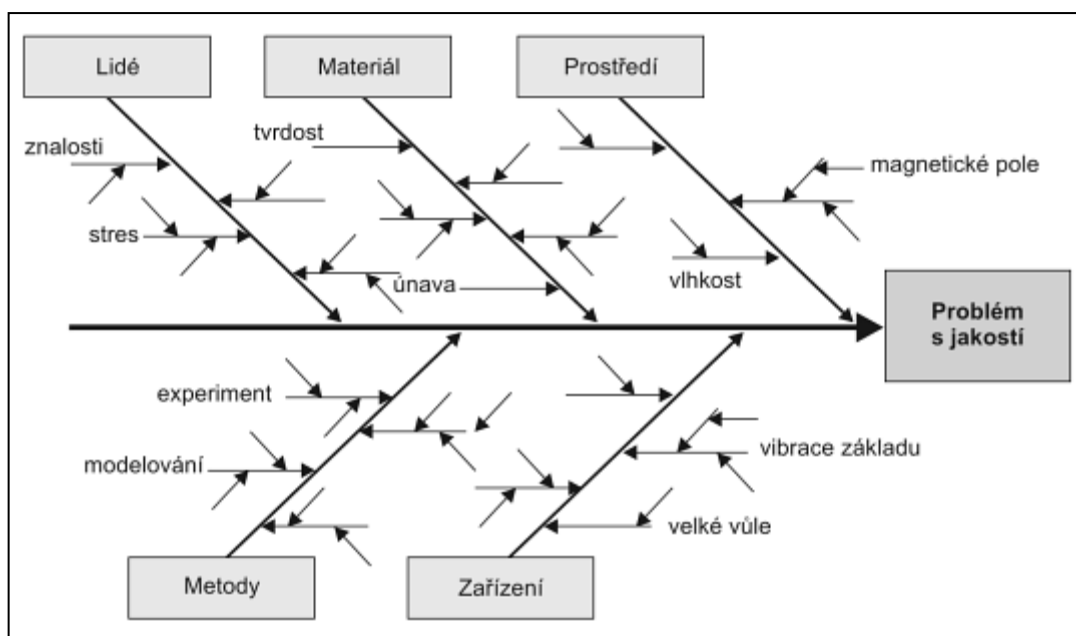
A rozhodováním osob na základě:

- informací, které osoby získali v průběhu procesu,
- skutečností, které nastaly,
- zpřesňování původních předpokladu.

Příčinné diagramy se používají hlavně k znázornění souvislostí. Do těchto diagramů patří i Ishikawův, který je specifickým druhem příčinného diagramu. [19]

### 1.5.1 Ishikawův diagram

Ishikawův diagram na obrázku číslo 6 patří do těchto příčinných diagramů, jak se mu někdy říká diagram rybí kosti, je jeden z klasických nástrojů managementu jakosti. Diagram graficky znázorňuje příčiny daného důsledku. Hlavní linky neboli kosti, vedou od páteře a znamenají kategorie nebo oblasti, kde se může nacházet problém. Vedlejší ramena nebo vedlejší kosti, jak je označováno v literatuře, znázorňují potencionální příčiny. Pro sestavení Ishikawova diagramu se hlavně používá brainstorming, díky kterému se naskytne potencionální zdroje různých problémů. [20]



Obrázek č. 6 Ishikawův diagram [19]

## 1.6. Vývojové diagramy

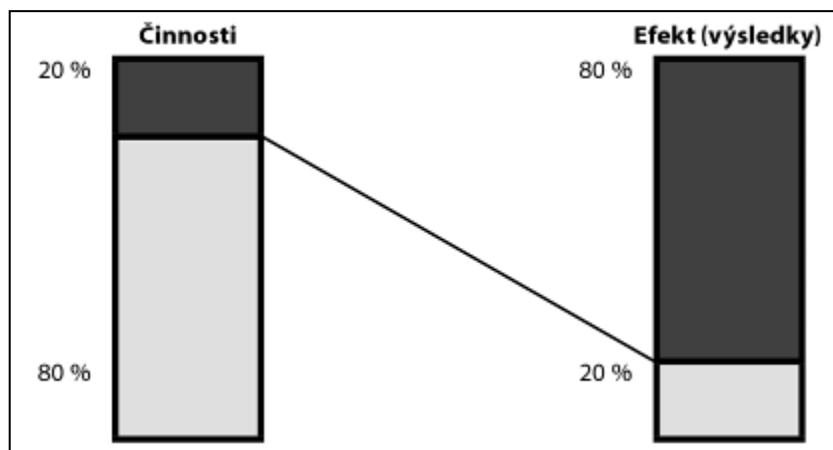
V současné době jsou procesy velmi složité. Části můžou probíhat jak paralelně, tak za sebou. Nic výjimečného není na různém větvení, dělení či zpětné vazbě a jiné požadavky na vstupy a výstupy. Proto byla vytvořena různá schémata jako nástroj pro lepší pochopení procesů, hlavně jejich vnitřních vztahů. Nejrozšířenějšími jsou vývojové diagramy. Využívají se k znázornění procesů a vnitřní struktury. Vývojové diagramy není těžké modelovat, v nynější době i různé textové editory – jako například Word – nabízejí množství vývojových diagramů. Při koncipování procesů a identifikaci bývají velmi oblíbeným prostředkem k znázornění průběhu procesu v postupech systému v řízení jakosti. Slouží k pochopení složitějších procesů a činností. [21]

### 1.6.1 Paretův diagram

Na obrázku číslo 7 je zobrazen Paretův diagram – někdy v literatuře uváděn jako Paretova analýza je založena na Paretovu principu, který říká: 80% následku je způsobeno 20% příčin. Pokud tedy rozlišíme 10 různých příčin například reklamací výrobku, je 80 ze 100 reklamací způsobeno jen dvěma příčinami, zbylých osm příčin má na svědomí zbylých dvacet reklamací. Tímto pomáhá určit priority, na které je nutno se zaměřit, tím myšleno například procesy, činnosti a produkty. Princip uspořádá



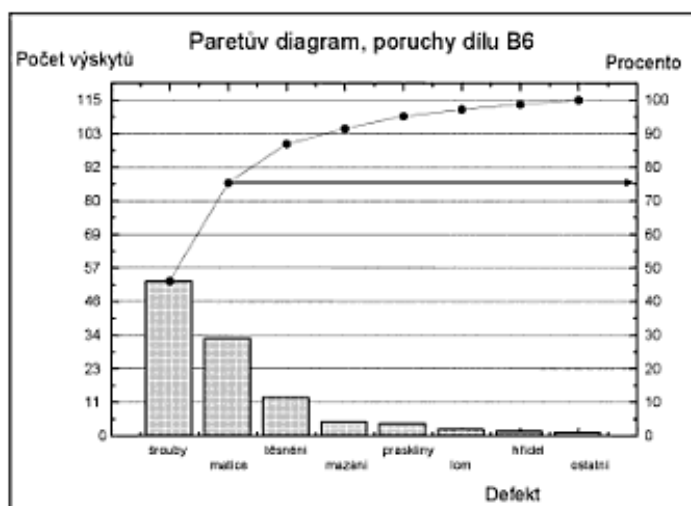
položky dle četností výskytu a dle četnosti stanoví kumulované četnosti. V praktickém využití se používá na analýzy neshod, reklamací a ostatních. [21]



Obrázek č. 7 – Vztah mezi činnostmi a efektem v Paretově principu [27]

Sestavení Paretova diagramu se skládá z těchto kroků [22]:

- stanovení seznamu s problémovými kategoriemi, vytvoření formuláře pro záznam informací,
- sběr informací, propočet procentuálního podílu výskytů příčin defektů během časového intervalu,
- vytvoření sloupcového grafu dle klesajícího procentuálního zastoupení, nejnižší hodnoty se sečtou do jednoho sloupce, který by neměl být větší, než jeho poslední sloupec,
- jako poslední krok je doplnění čáry kumulativního zastoupení kategorií.



Obrázek č. 8 – Paretův diagram [22]

Na obrázku číslo 8 je výsledné zobrazení Paretova diagramu sestaveného dle výchozí tabulky.

## 1.7 Řízení projektu

Řízení projektu je jednou z nejdůležitějších oblastí managementu. Projektové řízení je nejdůležitější u rozvíjejících se firem, které inovují a rozšiřují se. Projektový management je nedílnou součástí podnikání. Klasický příklad pro projekty je například výstavba nových skladů, modernizace budov, pořízení nových technologií či jiného dlouhodobého majetku. Projekt lze definovat jako úkol, který je spjatý s náklady a časem. Další definicí může být souhrn činností, které se musí realizovat k dosažení cíle. Specifickými rysy u projektů je jedinečnost činnosti, složitost a různorodost. [25] [28]

Hlavními znaky projektu jsou [25]:

- náklady,
- čas,
- kvalita.

Tyto tři znaky určují mantinely, ve kterých se projekt musí realizovat. Uskutečnění projektu musí být požadované kvalitě, která musí být dodržována pro každý projekt.

Projektové řízení můžeme označit taky jako nástavbu nad rutinní manažerské povinnosti. Charakter projektu je pouze dočasný. Pro řízení a realizaci projektu se sestavují speciální týmy. Členové týmů většinou bývají zaměstnanci, kteří jsou k projektu přiřazení ze svých původních pozic, většinou částečně nebo trvale. V týmu jsou specialisté z nejrůznějších oblastí, mají za úkol řídit veškeré činnosti, které souvisejí s projektem tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle. [25]

Projektové řízení se dělí do tří fází [25]:

- vymezení a posouzení projektu,
- plánování projektu,
- realizace projektu.

#### **1.7.1 Zodpovědní pracovníci**

Pro budoucí projekt je bezpodmínečně nutné vybrat vhodné zaměstnance, kteří budou dohlížet a dodržovat veškeré stanovené lhůty a termíny. Vhodný výběr kandidáta je klíčově důležitý pro realizaci projektu jako projekt samotný. Bez správné kontroly, koordinace a dostatečných znalostí může mít projekt negativní následky v podobě jak už neuskutečnění realizace projektu, tak náklady s nimi spojených. Zodpovědný pracovník musí dohlížet na projekt, kontrolovat a je vlastně u celého jeho vývoje od začátku až do konce. Je zodpovědný za realizaci projektu, je to manažer projektu. [24]

Manažer projektu nemusí mít celkový přehled o všech odděleních, který se projekt bude týkat, proto je vhodné, aby měl k dispozici konzultanty za každé oddělení. Konzultant by měl být člověk, který se dobře vyzná v procesu, zná interní nařízení. [24]

#### **1.7.2 Vymezení projektu**

Vymezení projektu je jednou z nejdůležitějších fází, protože potom může působit na ostatní etapy řízení projektu. Vymezení projektu obsahuje požadavky z pohledu rozsahu, nároku na zdroje, časových omezení, vstupy a přístupy, jakými se bude řídit. Hlavním

smyslem daného kroku je vymezení náležitostí a ekonomické posouzení a proveditelnosti. [25]

Ve fázi vymezení projektu by měly být tyto kroky [25]:

- zadání časových a finančních cílů projektu,
- určení aktivit, kterými se dosáhne cíle,
- definování zdrojů a to jak finančních, tak lidských a materiálových,
- definování rizikových faktorů,
- zpracování studií v oblasti proveditelnosti, financování a finančního plánu.

Dle výčtu je zřejmé, jaký rozsah problému je zahrnut ve vymezení projektu. Smyslem projektu je dosáhnout požadovaného cíle v kvalitním výsledku. Jestliže je vstupní charakteristika definována, je možno vymezit strukturu projektu, nároky na zdroje, čas a limitní faktory. [25]

Velmi věcně, časově náročnou a složitou záležitostí bývá konečné vymezení podoby projektu. Struktura a rozsah projektu bývá řešena v několika kolech, protože problémy se objevují až v jednotlivých úkonech a musí na ně být zareagováno. Složitost projektu a jeho jedinečnost klade vysoké nároky na řešitele. Také bývá navrženo více řešení a až po rozpracování se vybere ten, který nejvíce vyhovuje zdrojům a zadání. Návrhy se průběžně hodnotí, jsou porovnávány s realizovanými projekty, počítačovými simulacemi, expertními panely, posudky. Tímto porovnáváním se dojde k finální podobě záměru projektu. [25]

### **1.7.3 Plánování projektu**

Pokud je projekt schválen k realizaci, v druhém kroku je cíl rozpracovat a naplánovat projektový záměr. V tomto kroku se nejedná jen o podklad k posouzení, ale i o návod a technický koncept pro realizaci. V přípravné fázi je vrcholovým dokumentem plán projektu. Rozpracovaný plán projektu na různou soustavu menších, dílčích projektu. Projektový plán je zaměřen na základní tři dimenze: [25]

- finanční,

- časovou,
- věcnou.

Na prvním místě v plánování je věcná strana projektu. Vymezuje veškeré činnosti, které jsou potřebné k úspěšné realizaci a dosažení cílů. Činnosti jsou logicky uspořádány, definovány a seřazeny. Činnosti jsou analyticky definovány jak z obsahové, tak z věcné stránky. V praxi se hojně používají síťové analýzy. [25]

#### **1.7.4 Realizace projektu**

Realizace projektu probíhá dle projektového plánu. Při realizaci je důležitý dohled managementu nad průběhem a veškerá koordinace činností. Fáze jdou lépe, čím detailněji a precizněji byly naplánovány a provedeny předchozí kroky. Často lze pozorovat překročení plánu v praxi z důvodu optimistického plánu nebo z důsledku nepředvídatelného vývoje. Projektový tým má koordinovat aktivity realizačních složek, kontrola plnění úkolů a rozdělování daných úkolů, plnění harmonogramů, reportování vedení firmy. Realizace projektu je vždy specifický úkol a záleží na jeho složitosti, rozsahu a jiným okolnostem. Poslední fáze v realizaci projektu je jeho dokončení a předání od projektového týmu k objednavateli. Objednavatel může být externí nebo interní. Jednou z důležitých částí je posouzení a vyhodnocení výsledku s plánovanými cíly. Srovnává se skutečnost a plán projektu. Zkoumá se kvalita, dodržení termínu, ekonomické stránky spolu s plánem. Jednotlivé odchylky, pokud nastanou, jsou analyzovány a vytvořeny závěry v oblasti odpovědnosti i věcné stránky. [25]

#### **1.7.5 Hodnocení ekonomické efektivity projektu**

Ekonomické hodnocení navazuje na věcné vyhodnocení projektu. Analyzuje, jestli projekt splňuje cíle za daných podmínek. V tomto kroku se investor rozhoduje, zdali projekt přinese zhodnocení finančních prostředků. K zhodnocení se použije ekonomická efektivnost investic. Investiční rozhodování patří mezi důležité strategické úvahy managementu a ovlivňuje budoucí růst společnosti. Mezi základní kritéria k posouzení ekonomické efektivity investic jsou [25]:

- ziskovost,

- rentabilita,
- likvidnost.

Kompletní data analyzované firmy se bohužel nepodařilo získat, proto je v této práci ekonomické hodnocení efektivnosti podniku provedeno v zjednodušené formě. Projekt ještě není realizován.

Pro finanční hodnocení projektů se používá například čistá současná hodnota (ČSH) v angličtině – Net Present Value). Je to metoda sloužící k porovnání aktuální hodnoty peněz k předpokládané ceně peněz v budoucím okamžiku. Posuzuje hodnocení příležitosti, které souvisí s investicemi do projektů a jejich návratností. Platí, že pokud výsledek je vyšší jak nula, investice je výhodná. [30]

$$NPV_0 = CF_0 + \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}$$

Obrázek č. 9 – Net Present Value (ČSH) [31]

## **2. Představení firmy**

Centrum sdílených služeb bylo založeno v roce 2011 mateřskou společností působící v bankovní sféře, která se rozhodla outsourcingovat procesy, protože některá oddělení byla velmi finančně nákladná. Do centra sdílených služeb byla přesunuta jen pilotní oddělení, které byly nejnákladnější. Začínalo se s účetnictvím dodavatelských a odběratelských faktur a zpracováním plateb. K dnešnímu dni má centrum sdílených služeb přes 226 zaměstnanců, 11 oddělení a pořád další přibývají. Hlavním smyslem centra jsou outsourcingované služby, které poskytuje svým zákazníkům na mezinárodní úrovni a levněji než místě, kde působí. Jedná se o mladou společnost s moderním přístupem, organizační struktura je doplněna v příloze A.

### **2.1. Popis oddělení ve firmě**

Ve společnosti jsou v současné době 3 hlavní oddělení:

- oddělení plateb,
- oddělení finančních trhů,
- oddělení P2P.

#### **2.1.1 Oddělení plateb**

Oddělení plateb se skládá ze čtyř týmů, které mají na starosti zpracování příhraničních plateb celé skupiny.

a) Platby design

#### **PROCESNÍ MANAGEMENT**

Tým procesního řízení se věnuje navrhování, měření, vyhodnocování a zlepšování procesů banky v oblasti zahraničních plateb a jejich reklamací. Tyto procesy zahrnují manuální zpracování plateb uživatelem stejně tak automatické zpracování systémem. Oddělení procesního řízení má také na starost řízení projektů jako jsou například

vylepšení/aktualizace aplikací na vyšší verzi nebo připojení nových klientů na systémy zpracovávající zahraniční platby. [24]

## APLIKAČNÍ MANAGEMENT

Aplikační manažer zodpovídá za každodenní chod aplikací a působí jako prostředník mezi koncovým uživatelem aplikace a ICT (vývojovým týmem). Dále zakládá nové změnové požadavky, které jsou založeny na požadavcích klienta nebo podloženy vlastním šetřením, včetně jejich následné administrace v systému a komunikace s ICT a klientem. Oddělení má dále na starosti testování a dohled nad implementací softwarových vylepšení/aktualizací a nových softwarových aplikací. V neposlední řadě pracují na každodenní technické podpoře pro koncové uživatele a jsou první kontaktní osoby v případě výskytu technického problému v systému. Mají odpovědnost za včasné odhalení problémů a jejich následné odstranění (tzv. řízení incidentů). [24]

### b) Platby operativa

## ZPRACOVÁNÍ PLATEB

Toto oddělení zajišťuje kompletaci swiftových zpráv a zpracování plateb. Dohledává korespondenty, doptává se na ně, opravuje nesprávné informace v platbách a dohledává konečné zákazníky. Jejich náplní je také kontrola CLS plateb/obchodů, které firma jako banka zprostředkovává na mezinárodním trhu. [24]

## ŘEŠENÍ POŽADAVKŮ

Toto oddělení se zabývá odchozími, příchozími a interními platbami, které již byly v rámci firmy zpracovány. V případě, že se v platbě objeví chyba nebo sám zákazník požaduje změnu popřípadě zrušení platby, zaměstnanci pomocí swiftových zpráv kontaktují korespondenční banky a snaží se danou situaci vyřešit ke spokojenosti zákazníka. Zaměstnanci komunikují s pobočkami v Belgii ve 3 jazycích. Za tyto služby také účtují zadavatelům poplatky, které jsou výnosem banky. [24]

Součástí oddělení je Norkom tým. Jeho činnost spočívá v kontrole plateb, které přichází nebo odchází z firmy, zdali nemíří do zemí, na které jsou uvaleny sankce nebo je



podezření z podpory terorismu, popřípadě jestli platba není nasměrovaná do banky, která je před bankrotem. Seznamy zakázaných adresátů plateb jsou stále aktualizovány. [24]

Oddělení finančních trhu se skládá z 3 oddělení, které se zabývají procesy na finančních trzích.

### **2.1.2 Finanční trhy**

#### **FINANČNÍ TRHY MIDDLE OFFICE**

Toto oddělení finančních trhů je nezávislým kontrolním útvarům. Je zodpovědné zejména za dohled nad činností dealerů firmy. Kontrola spočívá v dodržování pravidel obchodování v obchodním prostředí a správnost dat ve všech relevantních systémech, v první řadě Front Office systémů a účetních systémů. Oddělení tedy kontroluje správnost dat na účtech firmy v oblasti finančních trhů. Provádí nezávislou kontrolu a výkaznictví denním výkazu zisku a ztrát jednotlivých útvarů bank. Pracovníci kontrolují podmínky, za kterých se nové obchody uzavírají, poskytují ke kalkulačním tržní data získaná nezávisle od zákazníků a v neposlední řadě prověřuje a priori podezřelé operace dealerů, aby společnost efektivně předcházela vzniku rozsáhlých podvodů. [24]

#### **FINANČNÍ TRHY BACK OFFICE**

Oddělení působí jako prostředník mezi přímými zákazníky a klienty (jiné banky). Je zodpovědné za potvrzování uzavřených obchodů, provádění z nich vyplývajících plateb a správné zpracování souvisejících dokumentů. V případě nesrovnalostí komunikuje zaměstnanec s protistranou v zájmu vyřešení problému. Je v neustálém kontaktu se zákazníky, s klienty i s jinými odděleními v rámci banky. [24]

#### **ICT PODPORA MUREX**

Tým patří pod oddělení finančních trhů a skládá se celkem z 8 členů, z nichž 5 je situováno v Bruselu a 3 v Brně. Jednou z hlavních povinností týmu je poskytovat

funkční podporu jak pro kolegy z Back Office týmu v Brně, tak pro kolegy na ostatních pobočkách firmy, zejména pak v Bruselu, Londýně, Singapuru a Hong Kongu. Kromě funkční podpory se tým podílí také na vývoji, testování a spolupracuje na projektech. Brněnská část týmu má na starosti navíc CLS aplikační a procesní management. Kromě těchto oficiálních povinností bývá tým také často zahrnut do řešení problémů a otázek pocházejících z různých týmů napříč celým oddělením finančních trhů. [24]

### **2.1.3 Oddělení P2P**

Oddělení P2P se skládá ze 4 týmů:

#### **AP/AR CZ**

Tým AP se věnuje účetnictví dodavatelských faktur pro naše české klienty. Faktury skenují, elektronicky distribuují schvalovatelům a účtují v systému SAP. Oddělení dále zabezpečuje platby zaúčtovaných faktur, poskytuje avíza o provedených platbách a zpracovává příslušné výpisy z bankovních účtů. Tým AR vydává odběratelské faktury, rozesílá upomínky k neuhrazeným fakturám a provádí alokace příchozích plateb. Součástí práce účetních je i pravidelné provádění kontroly svěřených závazkových a pohledávkových účtů. [24]

#### **AP/AR BELGIE**

AP team zpracovává příchozí faktury pro firmu, zpracovává je v SAP systému, řeší problematiku faktury s různými odděleními v Belgii a i s externími dodavateli. Zaměstnanci komunikují s dodavateli ohledně plateb faktur a následně kontrolují pohyby na svěřených bankovních účtech. Součástí je i menší tým account managerů, kteří se starají o svěřené nákladové a přechodné účty jako jsou dlouhodobě otevřené položky, vyrovnání přechodných účtů apod. Jeden člen týmu má na starosti správu dodavatelů, což obnáší zakládání nových kmenových záznamů, změny v účtech, adresách apod. AR tým vystavuje faktury zákazníkům, komunikuje se zákazníky, řeší alokaci příchozích plateb. [24]

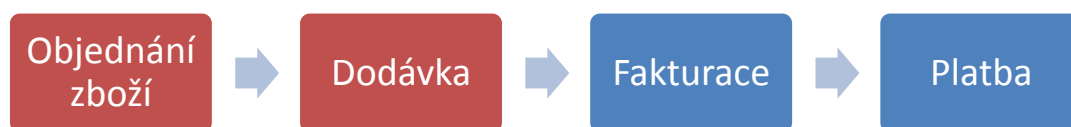
## NÁKUPNÍ ODDĚLENÍ BELGIE

Tým zpracovává žádosti na vytvoření nových objednávek týkajících se ICT materiálů pro firmu. Mezi další zodpovědnosti patří vytváření jednotlivých kontraktů a dále řeší problémové faktury. Je v neustálém kontaktu se zákazníky, dodavateli a zároveň i s jinými odděleními v rámci firmy. [24]

### 2.2 Globální analýza

Analýza procesů a celkové funkční řízení procesů není přežitek. V dnešní moderní době není žádnou výjimkou, že existují společnosti, které nemají zmapovány své procesy, natož pak evidovány. Zkoumání, mapování a evidence procesů je hlavním klíčem k efektivitě v řízení. Firma musí být flexibilní a přizpůsobovat se zákazníkům, pracovníkům a legislativním změnám. Pokud ale není k dispozici procesní mapa, mohou se takto upravované procesy stát neefektivními. V útvaru AP CZ je odpovědný za proces a za design ředitel klienta. Jako vstupy do procesu jsou dokumenty (faktury), které jsou zaneseny do informačního systému a přeměněna v data. Podnik používá ERP systém SAP.

V této kapitole musí být zmapován proces, aby mohly být odhaleny příčiny nesrovnalostí a možný potenciál změn.



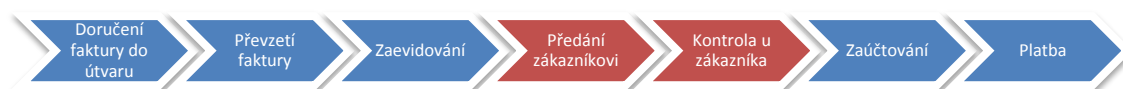
Obrázek č 10 Procesní mapa (Zdroj: Vlastní tvorba)

Dle obrázku číslo 10 je zobrazen hlavní proces nákupu u dodavatele až po platbu. Červené sekce probíhají mimo SSC – tedy u zákazníka, modré sekce v ní. Červené sekce nemůže SSC ovlivnit ani nijak modelovat, protože tyto procesy si zajišťuje zákazník sám.

### 2.2.1 Popis globální analýzy v útvaru AP CZ – hlavní proces

V této části kapitoly bude analyzován hlavní proces v útvaru AP CZ a proces faktury, který útvar má jaké povinnosti a jaké jsou vstupy či výstupy z činností.

Na obrázku číslo 11 je zobrazena úvodní mapa procesu, obsahuje modré a červené sekce. Červené sekce jsou ty, které zajišťuje zákazník, modré sekce jsou ty, které si zajišťuje SSC.



Obrázek č. 11 – Úvodní mapa procesu fakturace v AP CZ (Zdroj: vlastní tvorba)

Zkoumaný proces začíná tím, že faktura je doručena do útvaru AP CZ. Vstupem je doručení faktury (fyzický dokument) a výstupem pak roztríděný dokument. Vstupem do dalšího kroku – převzetí faktury, je faktura, která je převzata do skenovacího oddělení. Výstupem z tohoto procesu je zaevidovaná faktura do tabulky formátu Excel, naskenovaná do sdílené složky na disku soužící k evidenci elektronických faktur. Skenovací oddělení předá dokument (vstup) účtárně a ta ji dále předá zákazníkovi ke kontrole. Tyto tři první kroky zajišťuje oddělení P2P. Výstupem u kontroly zákazníka vznikne schválená faktura, která je předána do účtárny. Schválená faktura jako vstup je zaúčtována – zadána do informačního systému. Výstupem z tohoto kroku je zaúčtovaná faktura v informačním systému, která na sebe váže platbu v platícím oddělení.

Vstup	Činnost	Zodpovědný pracovník	Výstup
Doručení	Roztřídění pošty	Skenovací pracoviště	Roztríděné dokumenty
Roztríděné dokumenty	Rozdělení	Skenovací pracoviště	Zaevidování
Zaevidování	Kontrola	Účetní oddělení	Formální kontrola
Formální kontrola	Potvrzení dodání zboží	Kontrolní oddělení	Kompletní kontrola
Kompletní kontrola	Zaúčtování	Účetní oddělení	Zanesení do systému
Zanesení do systému	Zaplacení faktury	Platící oddělení	Odchozí platba

Tabulka č 2: Mapa hlavního procesu faktury v AP ČR (Zdroj: Vlastní tvorba)

V tabulce číslo 2 jsou zaznačeny modré sekce, které se odehrávají ve SSC, červené sekce

jsou v kompetenci zákazníka. Tabulka znázorňuje činnosti, vstupy, výstupy a zodpovědné pracovníky za jednotlivé úkony.

### **2.2.2 Popis globální analýzy v útvaru AP CZ – řídicí proces**

Do procesů řídicích spadají hlavně strategické plánování, plnění cílů podniku, dodržování jakosti procesu a kontrola úseků dle KPI. Firma klade velký důraz na spokojenost zákazníka a tudíž minimální chybovost v procesu, neustále posiluje podporu procesu. Snaží se provádět kroky k zlepšování. Motivuje pracovníky, aby se zapojovali do různých inovací např. pomocí brainstormingu.

### **2.2.3 Popis globální analýzy v útvaru AP CZ – podpůrný proces**

Podpůrné procesy jsou obecnějšího charakteru. Podpůrné procesy podporují hlavní procesy, specifické ambice jsou v tomto případě nežádoucí. Proces musí být efektivní, efektivnost evokuje standardizaci. V praktickém využití z mapy procesů jsou podpůrné procesy v případě provozní účtárny např. stroje – tiskárny, skenery, počítače a jiné IT vybavení, likvidace materiálních dokumentů, podpora a licence ERP systému, archivace faktur a evidence.

### **3. Detailní analýza v AP CZ**

Analýza v tomto kapitole je rozdělena na dva body. V prvním bodě je obsažena procesní mapa, která zkoumá proces faktury jako samotného dokumentu v podniku a celkový tok dokumentu. V druhém bodu je popsána procesní mapa, a jak celkový detailní proces vypadá. Detailní analýza pomáhá více se zorientovat v procesu a je potřebná pro budoucí analýzu nesrovnalostí a chyb.

#### **3.1 Popis oběhu faktury v AP CZ**

Vstupem do počáteční činnosti je doručená faktura, kterou převezme skenovací oddělení. Převzatá faktura tvoří výstup z první činnosti. Po převzetí faktury skenovací oddělení zkontroluje, do jakého účetního okruhu faktura patří, z důvodu vícera účetních oddělení. Po převzetí faktury následuje zaevidování faktury prováděna taktéž skenovacím oddělením. To znamená, že faktura dostane razítko s datem přijetí spolu s unikátním kódem z číselné řady a skenovací oddělení ji naskenuje. Dále ji pak pojmenuje dle číselného kódu a vloží do sdílené složky na disku. Po naskenování ji zapíše do knihy faktur přijatých. V tomto případě se jedná se o zautomatizovanou tabulku v programu Excel, kde se zapisuje DIČ. Po jeho zadání se automaticky vyplní pole dodavatel ze seznamu dodavatelů v záložce souboru, následuje vyplnění variabilního symbolu faktury, částky s DPH a datum doručení do útvaru. Výstupem ze zaevidování je zaevidovaná faktura.

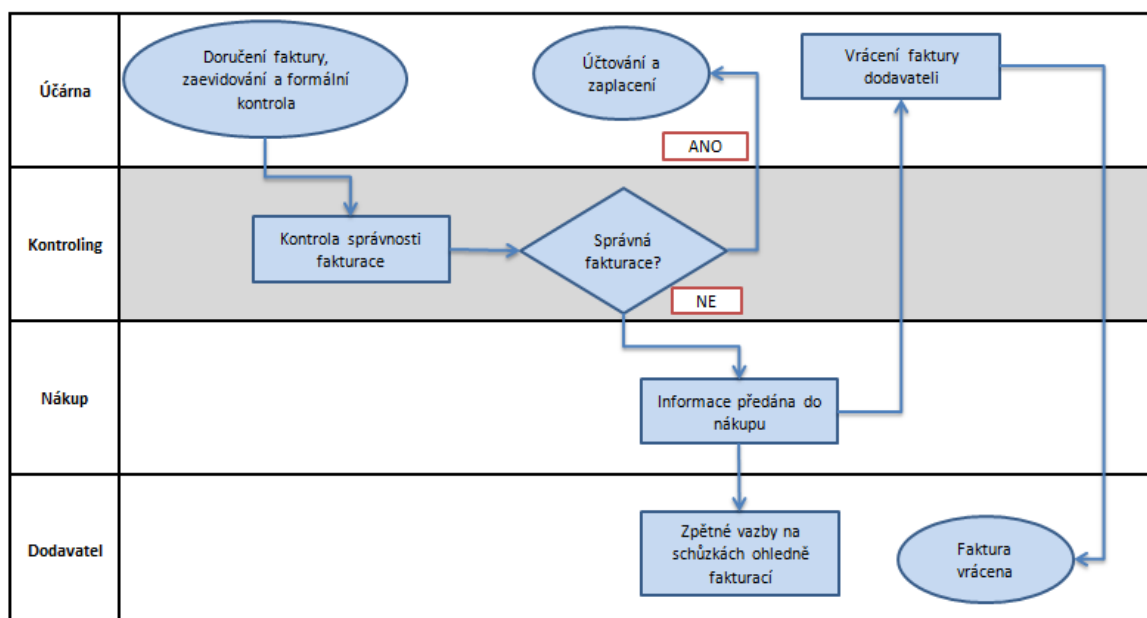
Zaevidovaná faktura se předá v účetním oddělení účetní, která provede ještě jednu kontrolu dat a formální stránku faktury. Po kontrole účetní zkopíruje data z excelové tabulky a vloží faktury k řešení do excelové tabulky s názvem Kniha faktur k vyřešení, kde zákazník – tedy kontrolingové oddělení zkontroluje fakturaci a dodání zboží.

Kontrolingové oddělení zkontroluje dodávku zboží a údaje na faktuře. Výstupem z této činnosti od zákazníka je buď faktura odmítnutá, nebo schválená k zaúčtování. Odmítnutá faktura je taková, kterou zákazník shledá jako špatně vystavenou, neoprávněnou nebo ji nemohl identifikovat. Po tomto zjištění následuje zápis do tabulky Excel Kniha faktur k vyřešení zápisem data a řešení – v tomto případě důvod vrácení a zároveň je informováno oddělení nákupu (toto oddělení patří zákazníkovi). Nákup po té vyrozumí dodavatele. Vstupem pro účetní je informace o vrácení, účetní oddělení vyjme

řádek z Excel tabulky a vloží ho do záložky vyřešeno. Účetní napíše důvod vrácení a po té je výstupem faktura s informacemi o vrácení, kterou předá do skenovacího oddělení. Účetní také zapíše datum vrácení do knihy faktur přijatých. Skenovací oddělení vytvoří průvodní dopis k vrácené faktuře a výstupem je dopis, který se zasílá dodavateli.

Pokud je fakturace oprávněná, kontrolingové oddělení (zákazník) vepíše datum a řešení do tabulky Excel, Výstupem je schválená faktura. Účetní oddělení tento vstup zpracuje tak, že vyjme řádek z Excelu a přesune ho do další záložky vyřešeno a poznačí si potřebné poznámky k účtování, zapíše datum vyřešení do knihy faktur přijatých. Výstupem činnosti od účetního oddělení je zaúčtovaná faktura v informačním systému a následná platba.

Na obrázku číslo 12 je detailní analýza faktur v AP CZ. Jsou zde naznačeny bílé sekce, jedná se o procesy, které patří SSC. Modré sekce jsou procesy zákazníka, které si zpracovává sám.



Obrázek č 12 Detailní analýza faktur v AP CZ (Zdroj: Vlastní tvorba)

### 3.2 Detailní popis procesu fakturace AP CZ

V příloze B je popis celého procesu v AP CZ, kde jsou zaznačeny bílé sekce, procesy patřící SSC. Modré sekce jsou procesy zákazníka, které si zpracovává sám.

Samotné fakturaci předchází potřeby útvaru objednat zboží nebo služby. Koncový uživatel rozhodne, že je potřeba nakoupit například licenci. Tuto informaci předá žadateli – svému nadřízenému, který zkontroluje, jestli na danou licenci mají v rozpočtu peníze. Rozhodne, jestli je potřebná pro funkci útvaru. Pokud žádost o novou licenci odmítne, informace jde zpět ke koncovému uživateli. Když je žádost schválená, žadatel podá žádost na vytvoření objednávky do nákupního oddělení, kde vystaví objednávku a zašlou dodavateli. Dodavatel vyexpeduje zboží žadateli, ten zboží předá dál do útvaru koncovému uživateli. Zároveň dodavatel také vystaví fakturu, kterou pošle do společnosti.

Ve skenovacím pracovišti fakturu vybalí a rozhodnou, jestli je pro útvar AP CZ. Pokud ano, fakturu zaevidují do daného útvaru AP CZ. Pokud ne, faktura se eviduje pro jiné účetní oddělení. Po zaevidování faktury se faktura přesune do účetního oddělení, kde je formálně zkontrolována. Následně je předána do kontrolingového oddělení, kde zkontrolují správnost fakturace a předají ji žadateli, který musí potvrdit, že fakturace byla oprávněná. Kontroling na základě informací od žadatele rozhodne, jestli je faktura v pořádku. Pokud ano, vystaví potvrzení k objednávce a předají ho do účetního oddělení, kde je faktura následně zaúčtována a proplacena. V opačném případě informaci předají do nákupu, který chybnou fakturaci eskaluje na jednání s dodavateli. Také tuto informaci předají do účtárny, účtárna fakturu označí jako vrácenou a předá ji do skenovacího oddělení, které vytvoří průvodní dopis a posílá vrácenou fakturu dodavateli.

Z popisu celého procesu faktur z přílohy B v AP ČR lze poznat z mapy procesů, že hlavním procesem účtárny není jen účtování faktur.

Mezi hlavní procesy patří:

- účtování daňových dokladů a následné proplacení faktur,
- korekce zaúčtování daňových dokladů, korekce na účtech hlavních knih,



- plnění požadavků kontrolingového útvaru při alokaci nákladů,
- poskytování informací dodavatelům, řešení nastalých situací,
- konfirmace závazků dodavatelům a auditu,
- veškerá evidence a archivace faktur.

## 4. Problémy při zpracování faktur

Nesrovnalosti v účetním oddělení AP CZ mohou mít několik podob. Jelikož skenovací oddělení neustále manipuluje s dokumenty, nastávají problémy. Jedním z problémů je to, že při třídění faktur ve skenovacím oddělení se mohou faktury zaneść do jiného účetního okruhu. Skenovací oddělení třídí faktury před zaevidováním a naskenováním.

Další nesrovnalosti nastávají při evidenci faktury, respektive při jejím zapisování do tabulky Excelu. Pracovníci často přehlédnou měnu dokumentu, typ dokumentu – dobropis, faktura a tyto faktury taky snižují efektivitu, data potom musí kontrolovat účetní a opravovat je.

Naskenování faktur může vést také k chybám. Problém nastává, když skenerem projde více stránek naráz a místo 2 stránek (oboustranně) je naskenována jen jedna anebo v horším případě, pracovníci zamění přílohy faktur, což může vést až k vrácení faktury dodavateli, což je nepřipustné. Protože dodavatel nesmí trpět chybami společnosti, potažmo zákazník, který má přístup jen k elektronickým fakturám.

Také jednou z dalších možností je, že pracovníci oddělení zapomenou fakturu označit datem přijetí dokumentu a účetní jim dokument musí vrátit, aby dodatečně fakturu opětovně naskenovali s razítkem.

V účetním oddělení můžou nastat chyby jako při vybírání schválených faktur. Výběr schválených faktur probíhá tak, že pracovník účetního oddělení vyjme z Excel tabulky pod názvem faktury k vyřešení a vloží vyřešené řádky do druhého listu a potom faktury přebírá ručně, lidský faktor může selhat právě při tomto vybírání faktur, když například zapomene jednu vyjmout při velkém počtu a faktura je takto „zapomenuta“ v aktuálních fakturách a může se na tento problém dojít později i třeba po splatnosti. Díky tomu, že faktury nejsou také zaneseny elektronicky v ERP systému, nemá pracovník jak porovnat, jestli mu souhlasí počet faktur, které vyjmul s tabulkou nebo které má u sebe pro zpracování. Proto se musí jedenkrát měsíčně srovnávat počet aktuálních faktur k řešení s řádky v Excel tabulce.

Účetní může také při účtování faktur špatně manipulovat s fakturami a místo zaúčtování každé faktury dojde ke slepení dvou faktur. Díky tomu, že dokumenty jsou v listinné podobě a neexistuje druhotná kontrola, stává se, že dochází k těmto chybám.

Kontrola duplicitních faktur je poněkud složitá, protože účetní pracují v Excelu, kde je sice nastavena kontrola s určitými podmínkami – podmínky jako variabilní symbol faktury, částka, dodavatel. Pokud ale funkce makra v programu Excel odhalí duplicitu, pole jen prosvítí, účetní musí už ručně dohledat, k jaké faktuře je daná faktura duplicitní a jestli se opravdu jedná o duplicitu. Navíc, pokud by dodavatel poslal fakturu pod jiným variabilním symbolem, makro již tuto skutečnost nezachytí – neprosvítí se červeně.

Další nutnost je archivace Excel tabulek. Tabulky jsou sice ukládány na podnikovou síť, ale například při nesprávném zápisu dat do tabulek a uložení, nelze data před uložením vyvolat zpět. Momentálně archivace je vyřešena opět makrem, které ale vyžaduje ruční kliknutí na spouštěcí tlačítko, archivace není automatická po každém zápisu.

#### 4.1 Statistika chyb

Společnosti eviduje chybovost hlavně u účetních při účtovacím procesu, získání potřebných dat může být složitější. Proto rizika byly rozděleny do jednotlivých kategorií v tabulce číslo 3 a byly jim přiřazeny jednotlivé odpovědnosti.

Skenovací zařízení	Nesprávné naskenování faktury	Skenovací oddělení
	Možná poruchovost zařízení	Technologie
	Nečitelná faktura po naskenování	Technologie
Lidský faktor	Nesprávný zápis do evidence přijatých faktur	Skenovací oddělení
	Slepení faktur	Skenovací oddělení
	Záměna příloh při skenování	Skenovací oddělení
	Možná ztráta faktury při velkém objemu listinných faktur	Účetní oddělení
	Neoznačení faktury razítkem s datem přijetí	Skenovací oddělení
	Zařazení faktury do jiného účetního okruhu	Skenovací oddělení
Evidence faktur v tabulce excel	Neustálá potřeba archivace excel tabulek	Technologie
	Neúplná kontrola duplicitních faktur	Technologie
	Neefektivní kopírování dat z knihy faktur vyřešených do evidence a naopak	Technologie

Tabulka č. 3 – Rizika v procesu AP CZ (Zdroj: Vlastní tvorba)

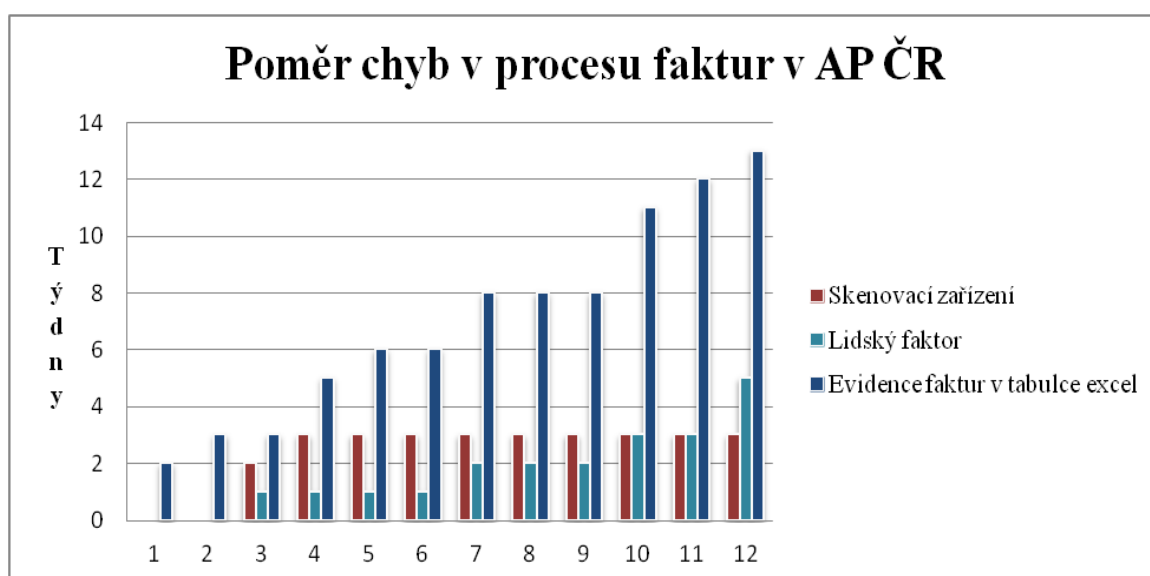
Při podrobném průzkumu a monitorování veškerých příčin bylo sledováno 12 týdnů chyb, výsledky můžeme sledovat posoudit níže v tabulce číslo 4. Po monitorování

v časovém intervalu je zřejmé, že nejvyšší četnosti chyb dosáhla kategorie evidence faktur v tabulce Excel a hned druhá kategorie s nejvyšším počtem chyb jsou administrativní nesrovnalosti.

Účetní oddělení	Skenovací zařízení	Lidský faktor	Evidence faktur v tabulce excel
1. týden	0	0	2
2. týden	0	0	1
3. týden	2	1	0
4. týden	1	0	2
5. týden	0	0	1
6. týden	0	0	0
7. týden	0	1	2
8. týden	0	0	0
9. týden	0	0	0
10. týden	0	1	3
11. týden	0	0	1
12. týden	0	2	1
Celkem za 12 týdnů	3	5	13

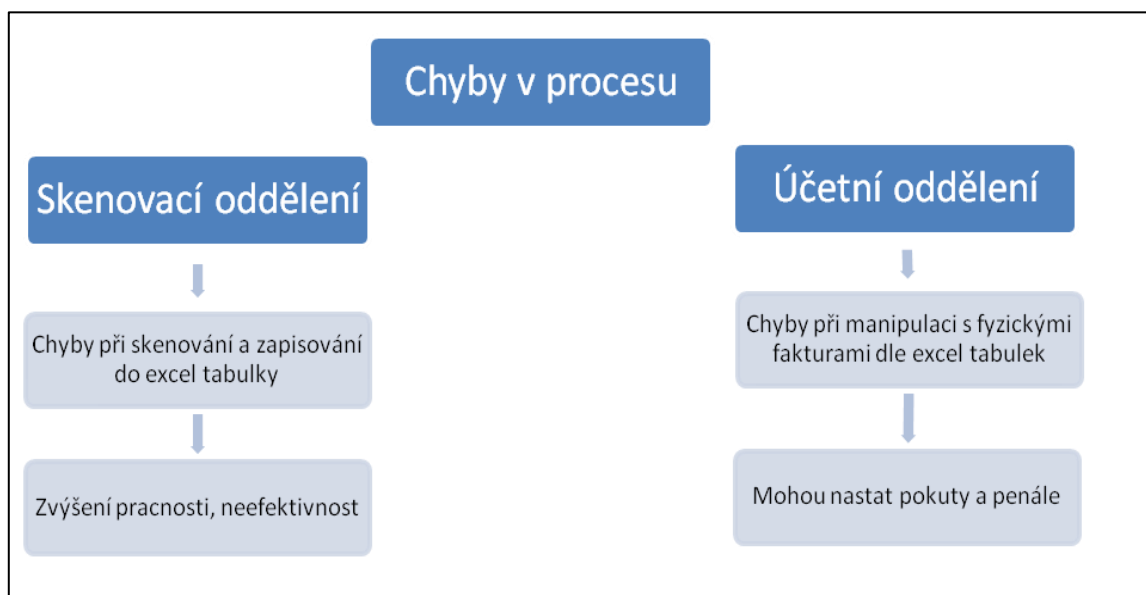
Tabulka č. 4 – Četnost chyb v AP ČR (Zdroj: Vlastní tvorba)

Obrázek číslo 13 je výstup grafického zobrazení z tabulky četnosti chyb v AP ČR. V grafu lze zřetelně konstatovat, kde je největší koncentrace poměru chyb v procesu faktur.



Obrázek č. 13 – Poměr chyb v procesu faktur v AP ČR (Zdroj: Vlastní tvorba)

Dle analýzy chyb je patrné, že největší problém nastává s evidencí faktur v tabulce Excel. Chyby můžou mít za následky i finanční pokuty a penále. Nesrovnalosti tohoto typu musí zachytit účetní, takže díky jejich pečlivosti podnik dostal zatím jednu pokutu za pozdní úhradu. Při pozdní platbě dodavatelé se většinou informují u účetních, kde nastal problém a zpětně se na chybu přijde, ale tento podměť dává dodavatel, což by se nemělo stávat. Dalším důsledkem chyb, které nastaly, je pracnost a snížení efektivity práce. Pokud impuls nastane ve skenovacím oddělení, musí ji účetní odhalit a nechat opravit nebo sami účetní si chyby opravují, pokud můžou.



Obrázek č. 14 – Důsledky chyb v AP ČR (Zdroj: Vlastní tvorba)

Na obrázku číslo 14 byly rozděleny chyby v procesu do dvou hlavních větví ve skenovacím a účetním oddělení.

## 4.2 Další slabá místa

Další slabá místa při oběhu faktur jsou:

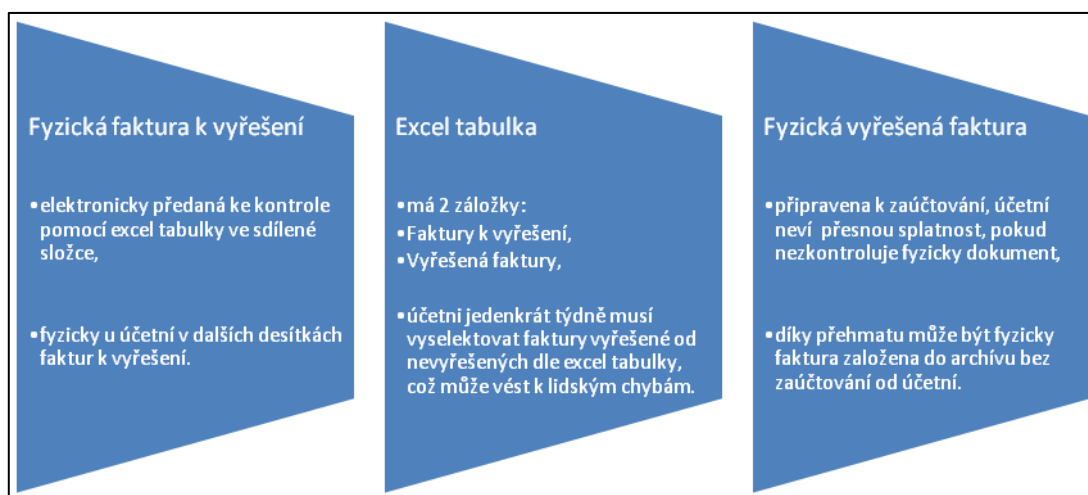
- špatně dohledatelná fyzická faktura, pracovníci většinou neví, kde se faktura fyzicky nachází, pokud není zaúčtovaná,
- archivace fyzických faktur se neprovádí často, nastávají případy, kdy účetní může hledat jednu fakturu ve stovkách nezařazených faktur nebo si musí vytisknout elektronickou fakturu, časově i peněžně nákladné,

- schválení faktury trvá kolem dvou týdnů, splatnost faktur bývá 30 dnů. Pokud jsou nějaké problémy při schvalování, faktury se platí i po splatnosti, což neprospívá obchodním vztahům,
- veškeré dodatečné dokumenty k fakturám se musí tisknout a přiskenovat k fyzické faktuře, aby dodatečné informace byly k dispozici i elektronicky.

### 4.3 Identifikace slabého místa v procesu

Z předchozí kapitoly vyplývá, že nejslabším článkem ve výčtu druhů je evidence faktur v tabulce Excel. Tento způsob evidence nemá žádnou podvojnou kontrolu s fakturami, které jsou v oběhu. Pokud je faktura někde v řešení fyzicky, ale digitálně byla již vyřešena a zpracuje lidský faktor – účetní ji nezaúčtuje a nevyjme z ostatních fyzických faktur k vyřešení. Není zde žádná kontrola systému oproti aktuálním fakturám v řešení.

V obrázku číslo 15 je přehledné shrnutí, jakým způsobem je faktura v oběhu, co se týče tabulek Excel.



Obrázek č. 15 – Koloběh dokumentu (Zdroj: Vlastní tvorba)

Následující kapitola se zaměří na eliminaci chyb, dle analýzy se vybere jedno slabé místo, které bude inovováno. Pomocí projektového řízení se vytvoří projekt, který bude představen managementu SSC spolu s návrhem.

## 5. Návrh na zlepšení procesu

Cílem návrhu je tedy vyřešit tento zdlouhavý proces a nalézt řešení, které vyloučí procesy s největší četností chyb nebo se nahradí efektivnějšími. Návrh je zaměřen na návrh metodiky nápravných opatření a její aplikace na podnikové procesy.

### 5.1 Analýza současného stavu procesu pro projekt

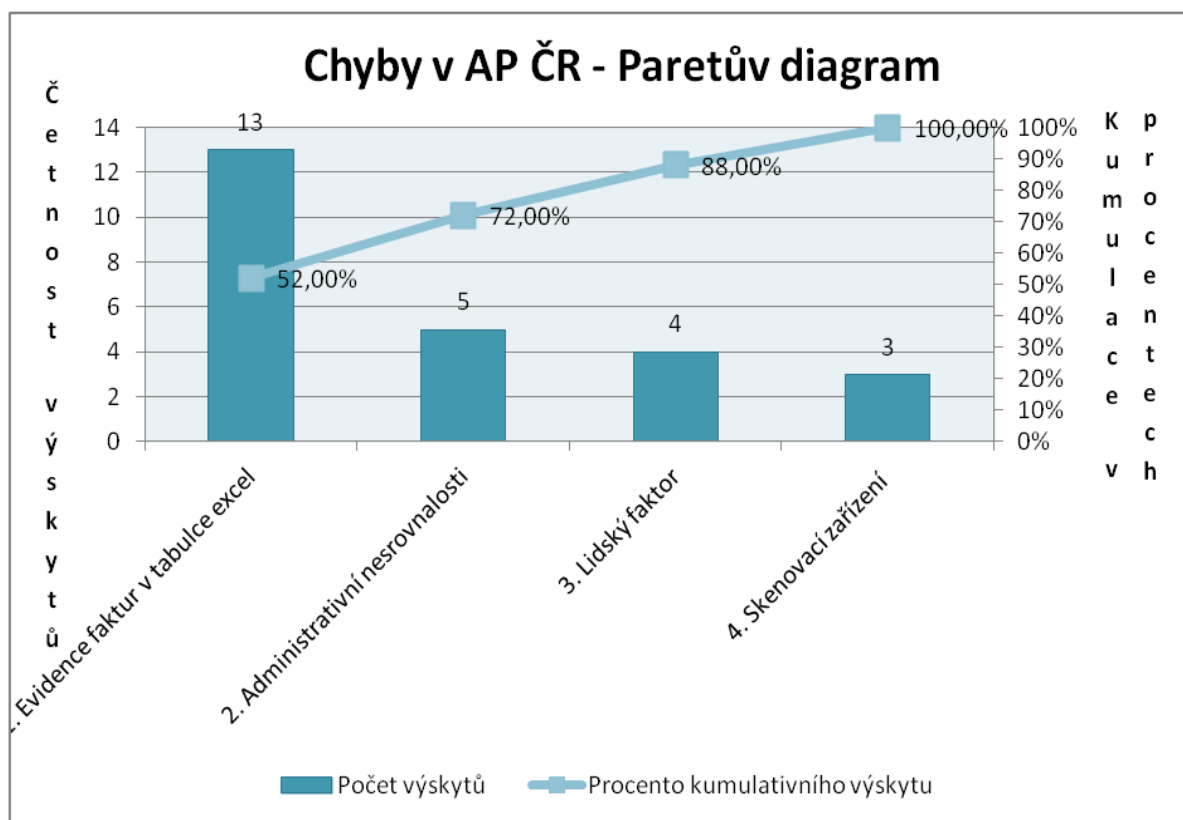
Aby mohl být vytvořen projekt na zlepšení procesů, musí být prvně vytvořen projekt a musí být určeno, na jaký problém bude zaměřen. Manažer projektu musí vytvořit prezentaci pro svého nadřízeného. Pro toto modelování byl zvolen Ishikawův diagram.

V příloze C Ishikawův diagramu ukazuje rozdělení do čtyř základních větví. Větve jsou pojmenovány jako skenovací zařízení, lidský faktor, evidence přijatých faktur v Excel tabulkách a administrativní nesrovnalosti. Nyní může být diagram převeden do Paretovy analýzy, potom bude více jasné procentuální zastoupení problémů a může být vytvořen návrh na možná řešení.

Kategorie problému	Počet výskytů	Procento výskytu	Procento kumulativního
1. Evidence faktur v tabulce excel	13	52%	52%
2. Administrativní nesrovnalosti	5	20%	72%
3. Lidský faktor	4	16%	88%
4. Skenovací zařízení	3	12%	100%
Celkem	25	100%	

Tabulka č. 5 – Paretova analýza - Tabulka kumulativních relativních četností (Zdroj: Vlastní tvorba)

V tabulce číslo 5 jsou rozděleny chyby do základních čtyř sekcí s frekvencí počtu výskytu, bylo spočítáno procento výskytu a procento kumulativního výskytu. Tyto propočty jsou nezbytné pro tvorbu Paretova diagramu. Paretův diagram vychází z četnosti a kumulativního výskytu v obrázku číslo 16. Již nyní se objevuje nejvyšší procento u kategorie problému evidence faktur v tabulce Excel.



Obrázek č. 16 – Chyby v AP ČR - Paretův diagram (Zdroj: Vlastní tvorba)

Dle priorit bylo určeno, na které příčiny se musí projekt manažer zaměřit. Z Paretova diagramu je zřejmé, že největší četnost výskytu je v evidenci faktur v tabulce Excel a na druhém místě jsou administrativní nesrovnalosti.

Jak je patrné ze sekundárních příčin této kategorie, že je nejvhodnější tento způsob evidence opustit a nahradit jej systémem, který by umožňoval nejenom automatizovaný tok dokumentů, ale i kontrolu duplicít faktur.

Na základě analýz se projekt manažer rozhodne zaměřit se na kategorii problému jako je evidence faktur v tabulkách Excel. Je to nejvyšší výsledek z analýz a je potřeba ho inovovat. Budoucí projekt se zaměří jen na jednu kategorii problému.

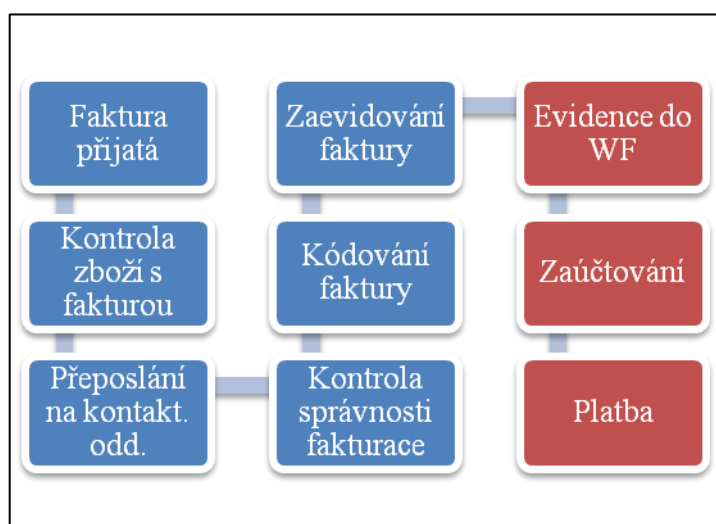


## 5.2 Investigace možného řešení zlepšení

Pro potřeby projektu bylo analyzováno obdobné oddělení v SSC a to účetní oddělení pro Belgii. AP BE – účtárna pro Belgii, je také jedním z útvarů společnosti, procesy nejsou sjednocené ani propojené, ale belgický proces je mnohem modernější bohužel však i složitější, proto bude provedena analýza a srovnání obou procesů, je zde možnost, že bude nalezena další možnost inovace nebo zlepšení v již fungujícím oddělení AP ČR V následujících bodech bude vytvořena analýza tohoto oddělení za účelem zjištění možných způsobů, jak zlepšit stávající proces v AP ČR.

## 5.3 Popis globální analýzy v útvaru AP BE – hlavní proces

V globální analýze projekt manažer analyzuje hlavní proces, aby mohl porovnat hlavní procesy v obou odděleních.



Obrázek č. 17 – Úvodní mapa procesu fakturace v AP BE (Zdroj: Vlastní tvorba)

Dle obrázku číslo 17 je vstupem do hlavního procesu je faktura, která se zkontroluje i se zbožím, výstupem je zkontrolovaná faktura u žadatele (zákazníka). Zkontrolovaná faktura je vstup do činnosti na přeposlání do kontaktního oddělení, výstupem je přeposlaná faktura. Přeposlaná faktura je vstupem do činnosti kontroly správnosti fakturace, kterou dělá kontaktní oddělení (zákazník) a výstupem je správná fakturace – kontrola zboží k faktuře. Správná fakturace je vstupem do kódovací činnosti, kterou provádí také kontaktní oddělení. Kódovací činnost spočívá v doplnění data

uskutečnitelného zdanitelného plnění v Belgii, označení majetek nebo náklad a správným kódem daně pro určité náklady nebo majetek. Výstupem je okódovaná faktura. Vstupem do činnosti zaevidování je daná okódovaná faktura a výstupem je zaevidovaná faktura ve skenovacím oddělení. Zaevidovaná faktura je vstupem do zanesení do workflow. Výstup z této činnosti je zaevidovaná faktura ve workflow, přičemž činnost má na starost skenovací oddělení. Všechny předchozí kroky si zajišťuje zákazník. Faktury zaevidované ve workflow jsou vstupem do účtovací činnosti a tento proces zaúčtování provádí SSC. Výstupem ze zaúčtování je následná platba.

Vstup	Činnost	Zodpovědný pracovník	Výstup
Doručení	Kontrola zboží s fakturou	Žadatel	Zkontrolovaná faktura
Zkontrolovaná faktura	Přeposlání na kontakt.oddělení	Žadatel	Přeposlání
Přeposlání	Kontrola správnosti fakturace	Kontaktní oddělení	Zkontrolovaná faktura
Zkontrolovaná faktura	Kódování faktury	Kontaktní oddělení	Kódovaná faktura
Kódovaná faktura	Zaevidování	Skenovací oddělení	Zaevidování
Zaevidování	Evidence do workflow	Skenovací oddělení	Zaevidování do workflow
Zaevidování do workflow	Zaúčtování	Účetní oddělení	Zaúčtovaná faktura
Zaúčtovaná faktura	Zaplacení faktury	Platící oddělení	Odchozí platba

Tabulka č. 6 – Mapa hlavního procesu v AP BE (Zdroj: Vlastní tvorba)

V tabulce číslo 6 je rozdělen hlavní proces, jeho vstupy, výstupy a kompetentní osoby, které tvoří proces. Modré sekce provádí společnost, červené sekce jsou pak procesy, které si zajišťuje zákazník sám.

## 5.4 Popis globální analýzy v útvaru AP BE - podpůrný a řídicí proces

Podpůrné a řídicí procesy v AP BE jsou stejné jako v AP ČR, jelikož se jedná o dvě procesně blízké oddělení ve stejné firmě. Liší se jen hlavním procesem.

## 5.5 Detailní analýza v AP BE

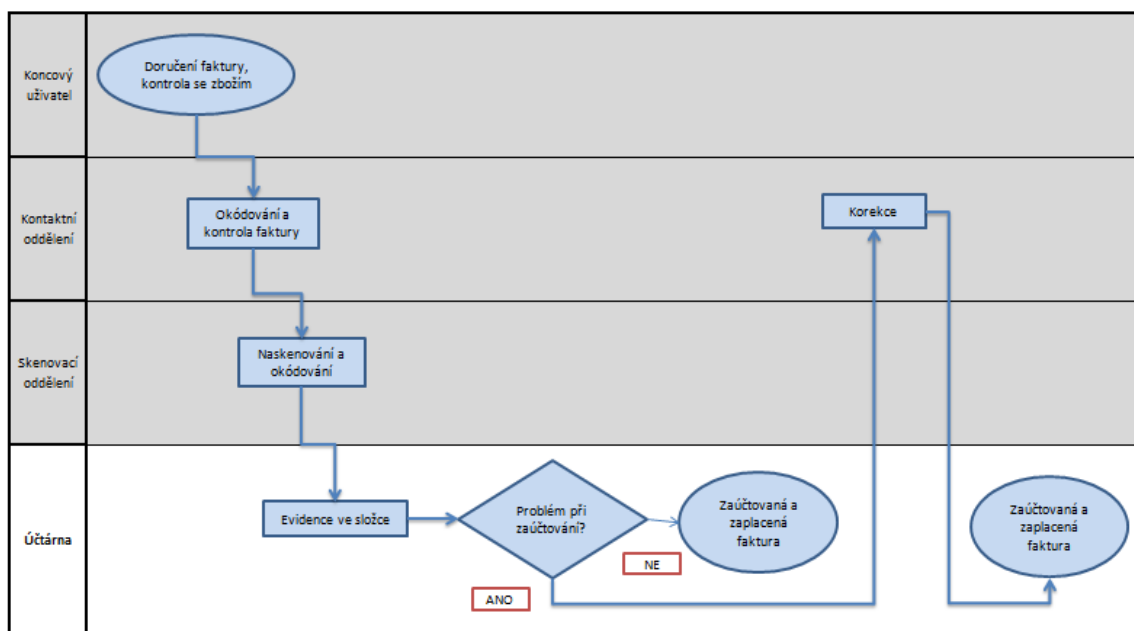
Analýzu v AP BE byla uvedena pro srovnání v AP CZ.

Analýza bude rozdělena do dvou částí. V první se bude zabývat jen tím, co se děje ve firmě, když dorazí faktura. V druhé části bude popsán na celkový proces od objednání až po zaplacení faktury.

### 5.5.1 Popis průběhu faktury v AP BE

Na obrázku číslo 18 je zachycen průběh faktury v oddělení AP BE probíhá trochu jinak díky tomu, že proces zpracování faktur pro zákazníka je jen účetnictví bez přijímání faktur, evidence a archivace. Tyto činnosti se dějí v Belgii. Vstupem do první činnosti je doručení faktury a zboží, činností je kontrola zboží s fakturou, výstup tvoří zkontrolovaná faktura. Zkontrolovaná faktura je poslána do kontaktního oddělení, kde je realizována činnost kódování – doplnění faktury o kódy daně, hlavní účty knih a takto doplněnou fakturu kontaktní oddělení pošle do skenovacího oddělení. Vstupem je doplněná faktura a výstupem je naskenovaná faktura od skenovacího oddělení, skeny faktur vloží do workflow, kam má přístup i účetní oddělení. V tomto bodě faktura dorazila do oddělení v naší analyzované firmě. Pro účetní oddělení je vstupem faktura z workflow, zaúčtují ji a výstupem je zaúčtovaná a zaplacená faktura. Naskytne-li se nějaký problém při zpracování účtování, účetní oddělení posílá fakturu zpět do kontaktního oddělení, což je jeho vstupem. Kontaktní oddělení odstraní závady a předá zpět výstup k zaúčtování.

Bílé sekce na obrázku číslo 18 jsou firemní procesy a modré sekce v mapě jsou procesy zákazníka, jež si řídí, zpracovává sám. To znamená, že je nemůžeme nijak ovlivnit ani modelovat.



Obrázek č. 18 – Detailní analýza faktur v AP BE (Zdroj: Vlastní tvorba)

### 5.5.2 Detailní popis procesu fakturace v AP BE

Celkový proces je popsán v příloze D a začíná u koncového uživatele, který má potřebu nákupu, což je vstup pro žadatele. Žadatel zkontroluje rozpočet a výstupem z jeho činnosti je rozhodnutí, zda je možno zakoupit nový majetek. Výstupem je rozhodnutí, „ne“ je vstupem pro koncového uživatele, „ano“ je výstupem z jeho funkce. Vstup je kladné rozhodnutí do další činnosti a to je požadavek na objednávku, který dává žadatel. Výstupem je požadavek. Nákup požadavek (vstup) zpracuje a tím zpracuje objednávku, kde je výstup zaslání objednávky dodavateli. Vstupem k dodavateli je objednávka, kterou zpracuje a výstupem expeduje zboží a fakturu. K žadateli se jako vstup dostane zboží a faktura, výstupem od něj je předání zboží koncovému uživateli a zároveň druhý výstup je poslání faktury do kontaktního oddělení. Vstupem pro kontaktní oddělení je faktura, kterou zkontroluje. Výstupy z kontaktního oddělení mohou být dva. Pokud je fakturace nesprávná, kontaktní oddělení ji vrací dodavateli spolu s průvodním dopisem. Když je správná, tak faktury doplní o kódy daně, účty hlavních knih a předá fakturu do skenovacího oddělení (zároveň jejím výstupem). Přijatá faktura je vstupem pro skenovací oddělení, tam ji zpracují a výstup je předání účtárně.

V účtárně vstupuje faktura a je zaevidována do workflow – informačního systému. Z workflow se zaúčtuje, mohou nastat dvě situace. Pokud nastane nesrovnalost při účtování, výstupem účtárny je problematická faktura, která je předána do kontaktního oddělení. Problematická faktura je vstup pro kontaktní oddělení, fakturu vyřeší a výstupem je opět správná faktura. Faktura je předána do účtárny na zaúčtování a zaplacení. Pokud je faktura správná, výstupem z účetního oddělení je zaúčtovaná a zaplacená faktura.

Analýza hlavních procesů v AP BE je podobná jako v AP CZ.

- účtování daňových dokladů a následné proplacení faktur,
- korekce zaúčtování daňových dokladů, korekce na účtech hlavních knih,
- plnění požadavků kontaktního útvaru při alokaci nákladů,
- poskytování informací dodavatelům, řešení nastalých situací,

- konfirmace závazků dodavatelům a auditu.

Jen bod evidence a archivace faktur není stejný, jelikož belgická legislativa neumožňuje fakturám opustit Belgie, archiv je tedy v Belgii.

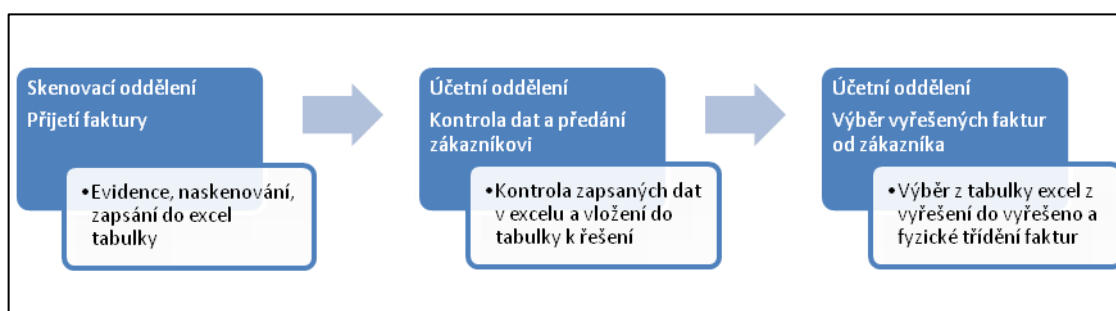
Z analýzy procesů fakturace vyplynulo, že sjednotit procesy by bylo problematické z důvodu jiných procesních map, belgické hlavní proces v českém a belgickém oddělení si je vzdálený, jediná stejnorodost vyplynula jen z účtování faktur a zpracování plateb, ale můžeme převzít způsob řízení dokumentů ve společnosti.

Vhodným systémem se jeví implementace workflow. Otázkou zůstává sjednocení procesů v rámci celé společnosti. Další možný návrh je tedy analýza stejných procesů v AP BE a rozhodnutí, zda vytvořit nový systém workflow pro celou společnost nebo zda stačí rozšířit systém v AP BE a navrhnout postup implementace v ČR

## 5.6. Workflow

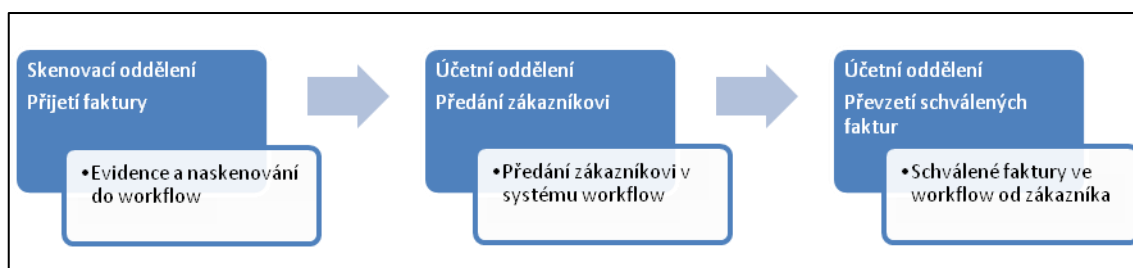
Výsledky analýzy v AP BE odhalily, že disponuje systémem workflow a nedisponuje žádnými evidencemi v Excel tabulkách. Jelikož přechod na systém v AP BE není technicky možný, bude navržen přechod z Excel tabule na workflow.

Pokud by faktury byly zároveň zaneseny do podnikového ERP systému, byla by druhotná kontrola při manipulaci s fyzickými dokumenty a chyby by byly odhaleny. Pokud by se tento způsob eliminace použil, žádné chyby by nenastávaly při zapisování do Excel tabulky, protože by nebyla potřebná. ERP systém používá již zmiňované analyzované oddělení AP BE, kterým jsem se nechala inspirovat.



Obrázek č. 19 - Momentální stav problémových procesů (Zdroj: Vlastní tvorba)

Při bližším pohledu na obrázek č. 19 a porovnání s obrázkem č. 20, je zřejmé, že by se pracnost daného procesu se snížila. Odpadlo by zapisování do tabulky ve skenovacím oddělení, účetnímu oddělení by odpadla kontrola zapsaných dat v Excelu a následné vkládání do tabulky k vyřešení zákazníkovi a v posledním kroku pracné vybírání vyřešených faktur od zákazníka a vkládání do jiné záložky a fyzický výběr schválených faktur.



Obrázek č. 20 - Návrh procesu (Zdroj: Vlastní tvorba)

Vzhled procesní mapy jako takové workflow nezmění. Implementací bude eliminace evidence faktur v Excel souborech a nepřesnosti při manipulaci s těmito daty. Workflow jako takové v tomto případě je jako nástroj pro tok informací a nebude měnit charakter procesní mapy.

Pozitiva, která by workflow přinesla:

- celková přesnost a průhlednost procesu,
- odstranění nadbytečných úkonů v podobě kopírování dat z Excel tabulky,
- lepší přehlednost mezi nezaúčtovanými fakturami – dvojí kontrola,
- zkrácení doby v procesu účtování faktur,
- rychlejší reakce na požadavky zákazníka (přiskenování příloh),
- lepší dohledatelnost veškerých materiálů k účtování faktury,
- odpadne nutnost tisknout veškeré dokumenty k fakturám jako důležité emaily,
- spokojenější zákazník se službou,

- menší rizika – nyní možnost smazání PDF faktur ze sdíleného disku,
- lepší organizace,
- šetření v rámci pracovníků.
- zasílání faktur od dodavatelů v elektronické podobě,
- ekologičtější a méně časově nákladné,
- povědomí moderní společnosti.

Po analýze může projekt manažer určit, kterým procesem s největší chybovostí se bude zabývat a jakými metodami a prostředky toho chce dosáhnout. Manažer projektu vypracuje návrh projektu, který by chtěl zrealizovat. Návrh slouží pro jeho nadřízeného s důvody, proč by chtěl změnit tento proces, jaké jsou výhody, nevýhody a co vše inovace přinese společnosti a zákazníkovi. Pokud nadřízený vidí potencionální budoucnost projektu, dostane projekt manažer schválení k prezentaci. Prezentace musí obsahovat funkční a technickou stránku, návrhy implementace. Je-li prezentace úspěšná, obdrží schválení od vedoucího každého oddělení, který pracuje v daném procesu a dotýká se ho budoucí inovace.

## **5.7 Vymezení procesu**

Hlavním vymezením procesu, který bude inovován, je zpracování dodavatelských faktur v centru sdílených služeb.

Hlavní proces zahrnuje tyto činnosti:

- účtování daňových dokladů a následné proplacení faktur,
- korekce zaúčtování daňových dokladů, korekce na účtech hlavních knih,
- plnění požadavků kontrolingového útvaru při alokaci nákladů,
- poskytování informací dodavatelům, řešení nastalých situací,
- konfirmace závazků dodavatelům a auditu,
- veškerá evidence a archivace faktur,

- slevy od dodavatelů za dřívější zaplacení faktur.

Inovace se zaměří na zpracování faktur, jak se faktura dostane k zákazníkovi na schválení a po schvalovacím procesu zpět k účetní, která ji může zpracovat. V účetním oddělení je nutnost zavést dokumenty do elektronické podoby i s předúčtovanými daty z faktury. To znamená, že faktury v elektronické podobě budou zasílány zákazníkovi, které schvaluje a zároveň elektronicky předúčtovaná faktura bude zanesena do systému, kde se k ní budou moct přidávat schválení v elektronické podobě, dodací listy, smlouvy, komentáře, požadavky na přeúčtování a jiné důležité informace, které společnost potřebuje kvůli auditu.

Proto je nezbytné vytvořit projekt s veškerými strukturami, aby byla implementace úspěšná. V následujících kapitolách budou podrobně rozebrány jednotlivé body projektového řízení.

## **5.8 Návrh projektu**

Pro návrh projektu je nezbytné zmapovat stav firemního software. Jelikož workflow je ERP systém a bez softwarové vybavenosti není realizace možná.

### **5.9.1 Stav firemního software**

Pokud mluvíme o workflow, tento pojem je spojen s automatizovaným tokem, který vyplývá z analytické části. Společnost používá software:

Outlook (emailový klient)

Microsoft office

SAP (ERP systém)

XML filler.

Workflow realizace je možná v ERP systému SAP, který tento modul podporuje. Nezbytnou součástí je výběr vhodných pracovníků, oslovení možných dodavatelů, kteří jsou schopni nový modul implementovat, nesmí být opomenuta i finanční analýza nákladů.



### **5.9.2 Výběr vhodných lidských zdrojů**

Pro budoucí projekt je bezpodmínečně nutné vybrat vhodné zaměstnance, kteří budou dohlížet a dodržovat veškeré stanovené lhůty a termíny. Vhodný výběr kandidáta je klíčově důležitý pro realizaci projektu jako projekt samotný. Bez správné kontroly, koordinace a dostatečných znalostí může mít projekt negativní následky v podobě jak už neuskutečnění realizace projektu, tak náklady s ním spojených. Zodpovědný pracovník musí dohlížet na projekt, kontrolovat a je tímto vlastně u celého jeho vývoje od začátku až do konce. Jako manažer projektu je zodpovědný za realizaci projektu.

Manažer projektu nemusí mít celkový přehled o všech odděleních, který se projekt bude týkat, proto je vhodné, aby měl k dispozici konzultanty za každé oddělení.

Konzultant by měl být člověk, který se dobře vyzná v procesu, zná interní procesy a nařízení. Vybrán do role konzultantů byl nadřízený AP ČR, řádový pracovník ze stejného oddělení, IT pracovník a ze strany zákazníka zaměstnanci kontrolingu. Konzultant může být přizván také externě pro poradenství.

### **5.9.3 Výběr dodavatele a kalkulace nákladů**

Dalším krokem je zadání projektu IT oddělení, aby připravili analýzu, co vše může implementace ovlivnit, jaké nastanou změny, procesy a interní směrnice, analýza dodavatelů a také důsledky a propočty jako třeba návratnost, úspora, budoucí náklady. Analýzu dodavatelů provádí IT oddělení, zadává různá stanovená kritéria, dle kterých filtruje v interní evidenci dodavatele.

Kritéria pro výběr dodavatele:

- česká firma – možnosti konzultací v rodném jazyce,
- střední velikosti,
- dlouholetá praxe,
- spokojení předchozí zákazníci,
- cena projektu,

- realizace,
- délka implementace.

V tabulce číslo 7 je již srovnání dvou vybraných dodavatelů a kalkulace budoucích nákladů na implementaci.

	Dodavatel X		Dodavatel Y	
	Z rozpočtu	Interní náklady	Z rozpočtu	Interní náklady
Náklad na implementaci a licence	880 714,00 Kč	41 290,00 Kč	704 571,20 Kč	33 032,00 Kč
<b>Náklad celkem za implementaci</b>	<b>922 004,00 Kč</b>		<b>737 603,20 Kč</b>	
<b>Opakující se náklady</b>	<b>181 800,00 Kč</b>		<b>145 440,00 Kč</b>	
Náklad 1. rok	268 804,00 Kč		215 043,20 Kč	
Náklad 2. rok	181 800,00 Kč		145 440,00 Kč	
Náklad ...	181 800,00 Kč		145 440,00 Kč	
<b>Celkový náklad za 3 roky</b>	<b>632 404,00 Kč</b>		<b>505 923,20 Kč</b>	
<b>Náklad za implementaci a 3 roky</b>	<b>1 554 408,00 Kč</b>		<b>1 243 526,40 Kč</b>	

Tabulka č. 7 - Kalkulace nákladů dle dodavatelů (Zdroj: Interní zdroj)

Společnost mi poskytla tabulku, která se běžně používá pro projekty. Jedná se o porovnání dvou dodavatelů v celkové kalkulaci nákladů. Interní jsou náklady, které si společnost zrealizuje sama jako je proškolení zaměstnanců. Opakující náklady jsou roční náklady na údržbu workflow, částka je pevně stanovena na tři roky a z toho první rok je vždy vyšší. Po finančním vyčíslení se vybere dodavatel, od kterého bude implementace realizována a zadá se mu zakázka.

## 5.10 Zadání projektu

V předchozím bodě bylo naznačeno, jaké kroky předchází implementaci. Po schválení a rozhodnutí manažera o výběru dodavatele, může být osloven vybraný dodavatel k realizaci projektu. Vše pořád zastřešuje projekt manažer s konzultanty, které má k dispozici. Při zadání projektu dodavateli manažer uvolní peníze z rozpočtu. Veškeré náklady a průběh se musí monitorovat a probíhají zpětné vazby. Společnost ve spolupráci s dodavatelem vypracují plán porad a setkání, kdy a jaké téma se bude probírat, kdy se začne s implementací, do kdy je lhůta dodání.

Název úkolu	Start	Konec	Kdo?		Připomínky
			KBC	Dynatos	
Zahájení projektu	9.1.2015	9.1.2015	x	x	hotovo
Workshop 1 Představení účetního útvaru	9.1.2015	9.1.2015	x	x	hotovo
Workshop 2 Infrastruktura	21.1.2015	21.1.2015	x	x	09:00 - 11:00 - V Brně
Workshop 3 s útvarem daní	23.1.2015	23.1.2015	x	x	09:00 - 11:00 - V Brně
Řešení a tvorba designu	26.1.2015	26.2.2015		x	
Workshop 4 s účetním útvarem	1.3.2015	1.3.2015	x	x	09:00 - 17:00 - v Brně
Workshop 5 s účetním útvarem	2.3.2015	2.3.2015	x	x	09:00 - 17:00 - v Brně
Workshop 6 s účetním útvarem	3.3.2015	3.3.2015	x	x	09:00 - 17:00 - v Brně
Instalace	15.3.2015	15.3.2015	x	x	Technická instalace může začít dříve? --> jeden
Zasedání - přezkoumání návrhu řešení	15.3.2015	15.3.2015	x	x	
Schválení návrhu řešení	23.3.2015	23.3.2015	x		
Nastavení	23.3.2015	23.3.2015		x	
Systémové testování	24.3.2015	12.3.2015	x	x	
Instalace	15.4.2015	15.4.2015	x	x	Technická instalace --> jeden den?
Konfigurace	16.4.2015	16.4.2015		x	Konfigurace --> jeden den?
Test funkcí	5.5.2015	16.5.2015	x		
Přípravné testování	5.5.2015	21.5.2015	x		
Testování	22.5.2015	13.5.2015	x		
Úpravy a přezkoušení	15.5.2015	20.5.2015	x	x	
Schválení dodávky	23.5.2015	23.5.2015	x		
Instalace 2	26.5.2015	26.5.2015	x	x	Technická instalace --> jeden den?
Konfigurace 2	27.5.2015	27.5.2015		x	
Spuštění	16.6.2015	16.6.2015			
Spuštění s podporou	16.6.2015	15.7.2015		x	
Projekt management	15.7.2015	20.7.2015	x	x	

Tabulka č. 8 – Plánová schůzek (Zdroj: Interní zdroj)

V tabulce číslo 8 jsou vedeny data k naplánovaným schůzkám. Začíná se zahájením projektu, následují workshopy s následnou instalací, přezkoumáním instalace a schválení návrhu řešení. Po schválení následuje nastavování, systémové testování, další instalace, konfigurace, další testování, úpravy a přezkoušení až do fáze spuštění. Důležité je, aby na vše dohlížel projekt manažer, sledoval lhůty a dostával zpětnou vazbu.

## 6 Zhodnocení návrhu

Jednou ze zásadních částí diplomové práce je samotné zhodnocení návrhu. Toto zhodnocení je rozděleno do dvou sekcí finanční a nefinanční ukazatele.

### 6.1 Finanční hodnocení

V tomto bodě se vyčíslí úspora FTE pracovníků, čistá úspora dodavatelů a současná čistá hodnota.

V tabulce číslo 9 je zaznamenána úspora pracovníků s finančním vyčíslením. Pro reálnou porovnatelnost musela být úspora pracovníků propočítána. Probíhalo sledování pracovníků v průběhu pracovní doby určenou k účtování a potom dobu, kterou tráví pohybem v Excel tabulkách. Stav zaměstnanců v centru sdílených služeb by se mohl snížit o půl pracovníka na plný úvazek. Tedy by stačil jen člověk na půl úvazek anebo by se pracovník mohl zaučít na jiný proces a pracovat pro jiný účetní okruh, kde je nedostatek účetních. Zákazník by ušetřil 1,1 zaměstnance na plný úvazek.

Úsporu jsme spočítali průměrným platem na daný kraj vynásobený 12 měsíci, vynásobeno 0,34 (zaměstnavatel platí sociální pojištění ve výši 25% a zdravotní pojištění 9%), výsledek se vynásobil úsporou – 0,5 a 1,1.

Úspora pracovníků na plný úvazek	Úspora pracovníka na plný úvazek	Úspora za rok
SSC	0,5	192 960,00 Kč
Zákazník	1,1	566 016,00 Kč
	1,6	758 976,00 Kč

Tabulka č. 9 - Úspora pracovníků (Zdroj: Interní zdroj)

Pokud je k dispozici kalkulace nákladů a úspora pracovníků, může být vypočtena čistá úspora dle dodavatelů, jak lze vidět z tabulky číslo 10. Byly zachyceny náklady za tři roky u obou dodavatelů, od kterých jsme odečetli ušetřenou úsporu za mzdy celkem za rok.

Rok	Náklad dodavatele X	Náklad dodavatele Y	Čistá úspora dodavatele X	Čistá úspora dodavatele Y
jednorázový náklad	922 004,00 Kč	737 603,20 Kč	163 028,00 Kč	-21 372,80 Kč
1	268 804,00 Kč	215 043,00 Kč	490 172,00 Kč	543 933,00 Kč
2	181 800,00 Kč	145 440,00 Kč	577 176,00 Kč	613 536,00 Kč
3	181 800,00 Kč	145 440,00 Kč	577 176,00 Kč	613 536,00 Kč

Tabulka č. 10 – Čistá úspora dle dodavatelů (Zdroj: Interní zdroj)

V tabulce číslo 11 je vypočtena čistá současná hodnota projektu. V tomto případě čistá současná hodnota je vyšší než nula, to znamená, že je doporučeno realizovat projekt. V opačném případě, když by byl výsledek menší jako nula, by byl projekt nepřipustný. Výsledek znamená hodnotu peněz, kterou realizace investice podniku přinese.

	Dodavatel X	Dodavatel Y
Úspora za rok	758 976,00 Kč	758 976,00 Kč
Jednorázový náklad	-922 004,00 Kč	-737 603,20 Kč
Náklad za 1. rok	268 804,00 Kč	215 043,20 Kč
Náklad za 2. rok	181 800,00 Kč	145 440,00 Kč
Náklad za 3. rok	181 800,00 Kč	145 440,00 Kč
Úroková míra	0,06	0,06
(1+i)	1,06	1,06
(1+i) <sup>2</sup>	1,1236	1,1236
(1+i) <sup>3</sup>	1,191016	1,191016
ČSH (NPV)	<b>538 715,10 Kč</b>	<b>836 722,46 Kč</b>

Tabulka č. 11 – Současná čistá hodnota pro dva dodavatele (Zdroj: Vlastní zdroj)

## 6.2 Nefinanční hodnocení

Dopad projektu může mít vícestranný charakter, a proto hodnocení nesmí být omezeno jen na finanční výsledky. Klasifikace se může dělit dle jednotlivých druhů, v případě SSC se jedná o:

- interní dopady projektu: zlepšení a transparentnost procesu, zkrácení lhůt mezi schválenou a zaúčtovanou fakturou, zlepšení image společnosti, zjednodušení

řízení procesního toku faktury, spokojenost také u zaměstnanců, zjednodušení procesu a druhotná kontrola,

- externí dopady se týkají zákazníka, zlepšení poskytovaných služeb pro zákazníka a jeho vyšší spokojenost, zlepšení vztahů s dodavateli díky včasnému hrazení faktur, lepší obchodní vztahy.

Implementace by měla vést k úplné eliminaci chyb v dané kategorii, protože veškeré evidence budou zavedeny uvnitř systému SAP.

### **6.3 Interní zhodnocení projektu**

Dnem, který byl určen v tabulce plánované schůzek, by se měl projekt úspěšně ukončit a zhodnotit, jestli realizace byla úspěšná. Vyhodnocení je důležité jako zpětná vazba pro management a vedení. Hodnocení může evokovat slova jako klady – zápory, úspěch – neúspěch. Úspěch není založen jen na tvrdých číslech, ale i na zpětné vazbě od zaměstnanců, kterých se nejvíc dotýká inovovaný proces. Satisfakce je jedním způsobem kladného vyhodnocení projektu. Právě při končícím projektu je možnost upozornit, které aspekty realizace se povedly a na které se příště musíme více zaměřit, protože nebyly až tak úspěšné. Zpětná vazba je důležitá pro budoucí inovace a projekty.

Projekt se vyhodnocuje dvěma způsoby, prvním je pro management – tvrdá data, kde se předkládá forma očekávání k výsledku. Ať je už jakýkoliv výsledek, vždy je důležité data vyhodnotit a doplnit je o příslušný komentář pro management od projektového manažera.

Pro management je nutno si připravit:

- tvrdá data nejlépe v přehledné formě s komentáři,
- klady a zápory projektu,
- ohodnocení cílů, jestli jsou splněny,
- zpětná vazba od projekt manažera jako kde nastaly problémy, co projekt přinesl.

Druhé hodnocení je postaveno na zpětné vazbě klienta, projekt manažera a zpětná vazba managementu. Nejlepší druhé hodnocení je od projekt manažera, protože ten projekt navrhuje, uzavírá a hodnotí, vidí celý život projektu a prošel si projektem od začátku až do konce. Může pozorovat, jak projekt pomohl, jak je vnímán okolím a v neposlední řadě vidí, co by příště mohl udělat jinak. Projekt manažer posbírání hodnocení, sám zmíní své dojmy.

Pro projektové oddělení je nutno si připravit:

- zpětné vazby od projekt manažera, klienta, managementu,
- posbírané data od vedoucích pracovníků v odděleních, kterých se změna týkala, musí připravit body jako pro a proti.

## **Závěr**

Hlavním cílem diplomové práce bylo zlepšení procesů v účetním útvaru dodavatelských faktur v centru sdílených služeb. Analyzovaná společnost je outsourcingovou firmou, která proces převzala před více jak dvěma lety. Před dvěma lety se používal tok dokumentů jak v listinné podobě tak v elektronické. K fakturám byly přiřazovány takzvané průvodky, kde zodpovědný pracovník za odebranou službu musel odsouhlasit správnost fakturace od dodavatele. Při přechodu do centra sdílených služeb se od průvodek opustilo, protože bylo nereálné zasílání dokumentů a faktury se zaevidovávaly pro zákazníka hlavně pomocí skeneru. Bohužel tímto veškerá inovace, již dříve ne úplně ideálního procesu, skončila. Z tohoto důvodu jsem v procesu viděla velký potenciál inovace.

V teoretické části práce jsou popsány základní pojmy jako podnik, outsourcing, procesy a jiné. Jsou také uvedeny příčinné diagramy, procesní mapy a projektové plánování, které jsem aplikovala v diplomové práci.

V analytické části byl přestaven podnik, pro který bylo navrženo zlepšení procesů a v dalších krocích byla provedena globální analýza hlavních, řídicích a podpůrných procesů. V detailní analýze byl analyzován průběh faktury a celkový proces fakturace. Pomocí vývojových diagramů byly vytvořeny procesní mapy. Následně byla přidána tvrdá data v problematických částech procesu, které při monitorování vykazovaly nesrovnalosti v procesu. Pro analýzu byl použit Ishikewův a Paretův diagram. Výsledky diagramů byly aplikovány na možnou inovaci z již stávajícího, belgického oddělení. Bylo nezbytné provést globální a detailní analýzu belgického účetního oddělení, aby byl proces více transparentní a na první pohled bylo zřejmé, jak probíhá proces fakturace. Z analýzy vyplynulo, že belgické oddělení disponuje nadstavbou workflow v informačním systému.

Na základě výše uvedených poznatků jsem se rozhodla vytvořit projekt na implementaci workflow v účetním oddělení Česká republika a zlepšit stávající proces. Projekt byl vytvořen komplexně se všemi kroky pro realizaci od interního návrhu, oslovení dodavatelů, až po zadání projektu a celkového zhodnocení návrhu. Momentálně je projekt ve fázi schvalování, tudíž nebyl celý realizován. Inovace procesu by přinesla



SSC řadu zlepšení jako transparentnost a zjednodušení procesu, zkrácení lhůt mezi schválenou a zaúčtovanou fakturou, zlepšení image společnosti a vyšší úroveň poskytovaných služeb pro zákazníka. V neposlední řadě by bylo zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů. Tímto krokem si SSC může zajistit věrnost svých zákazníků a buduje si lepší konkurenční pozici na trhu s outsourcingovanými službami.

.

## Seznam použité literatury:

- [1] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [2] HAMMER, M. *The transformative Power of Process*. Předneseno na 10. mezinárodní konferenci Process World 2003, Bonn, SRN, 26.6.2003
- [3] HAMMER, Michael a James CHAMPY. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000, 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
- [4] CARR, David K a Henry J JOHANSSON. *Best practices in reengineering: what works and what doesn't in the reengineering process*. New York: McGraw-Hill, c1995, xii, 235 p. ISBN 007011224x-.
- [5] RAYMOND L. MANGANELLI, Raymond L. Mark M. *The reengineering handbook: a step-by-step guide to business transformation*. 1st AMACOM paperback ed. New York: AMACOM, 1996. ISBN 0814479235.
- [6] DAVENPORT, Thomas H. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1993, x, 337 p. ISBN 0875843662-.
- [7] BURLTON, Roger T. *Business process management: profiting from process*. Indianapolis, Ind.: Sams, c2001, xiii, 398 p. ISBN 0672320630.
- [8] HAMMER, Michael. *Beyond reengineering: how the process-centered organization is changing our work and our lives*. 1st pbk. ed. New York: HarperBusiness, 1997. ISBN 0887308805.
- [9] SMITH, Howard a Peter FINGAR. *Business process management: the third wave*. 1st ed. Tampa, Fla.: Meghan-Kiffer Press, c2003, xvi, 292 p. ISBN 0929652339.
- [10] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

- [11] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- [12] VIRIUS, Miroslav. *Pascal: programování pro začátečníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 253 s. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-4116-1.
- [13] SHANKARARAMAN, Venky, J ZHAO a Jae Kyu LEE. *Business enterprise, process, and technology management: models and applications*. Hershey PA: Business Science Reference, c2012, xv, 301 p. ISBN 9781466602519.
- [14] DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005, xii, 165 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-809-6.
- [15] HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xv, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-198-7.
- [16] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [17] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [18] DOHNAL, Jan a Oldřich PŘÍKLENK. *CIO a podpora byznysu: s případovými studii CIO v ČR a SR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 174 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4050-8.
- [19] TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2006, xxvi, 396 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- [20] JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 592 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4127-7.
- [21] VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 201 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1782-1.

- [22] KUPKA, Karel. *Statistické řízení jakosti: interaktivní analýza a interpretace dat pro řízení jakosti a ekonomiku*. Pardubice: TriloByte, c1997, 191 s. ISBN 80-238-1818-x.
- [23] VYMĚTAL, Dominik. *Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 142 s. Průvodce (Grada). ISBN 978-80-247-3046-2.
- [24] interní dokument firmy
- [25] MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- [26] CARDA, Antonín a Renata KUNSTOVÁ. *Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 155 s. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0666-0.
- [27] ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.
- [28] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [29] *Podnik a organizační složka podniku* [online]. In: . [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: [http://www.uni-regensburg.de/Einrichtungen/ZSK/Tschechische\\_Rechtssprache/ObchodniPravo/Chapter1/Block6/content.html](http://www.uni-regensburg.de/Einrichtungen/ZSK/Tschechische_Rechtssprache/ObchodniPravo/Chapter1/Block6/content.html)
- [30] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 380 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.
- [31] MEGGINSON, William L a Scott B SMART. *Introduction to corporate finance*. Student ed. Mason, OH, USA: Thomson/South-Western, c2006, xxvi, 921, [106] p. ISBN 0324379854.

## Seznam použitých zkratk

AP ČR	Accounts Payable Czech republic (účetní oddělení dodavatelských faktur Česká republika)
AP BE	Accounts Payable Belgium (účetní oddělení dodavatelských faktur Belgie)
ČSH	Čistá Současná Hodnota
DIČ	Daňové identifikační číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
ERP	enterprise resource planning (plánování podnikových zdrojů)
FTE	Full Time Equivalent (ekvivalent jednoho pracovníka na plný úvazek)
ICT	Information and Communication Technologies (informační a telekomunikační technologie)
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
IT	Informační technologie
KPI	Key Performance Indicator (klíčový ukazatel výkonnosti)
NPV	Net Present Value
P2P	Procure to Pay (oddělení nákupu a plateb)
SAP	Systems – Applications- Products in data processing (System – Apliace – Produkty ve zpracování dat)
SSC	Shared Service Center (Centrum sdílených služeb)
XML	Extensible Markup Language (rozšířený znakovací jazyk)

## **Seznam obrázků a grafů:**

Obrázek č. 1 – Model přidané hodnoty dle Portera [18]

Obrázek č. 2 – Symboly v klasickém vývojovém diagramu [13]

Obrázek č. 3 – Základní schéma podnikového procesu [10]

Obrázek č. 4 – Průběžné zlepšování procesu [10]

Obrázek č. 5 – Příklad schvalovacího procesu [26]

Obrázek č. 6 – Ishikawův diagram [19]

Obrázek č. 7 – Vztah mezi činnostmi a efektem v Paretově principu [27]

Obrázek č. 8 – Paretův diagram [22]

Obrázek č. 9 – Net Present Value (ČSH) [31]

Obrázek č. 10 – Procesní mapa (Zdroj: Vlastní tvorba)

Obrázek č. 11 – Úvodní mapa procesu fakturace v AP CZ (Zdroj: vlastní tvorba)

Obrázek č. 12 – Detailní analýza faktur v AP CZ (Zdroj: Vlastní tvorba)

Obrázek č. 13 – Poměr chyb v procesu faktur v AP ČR (Zdroj: Vlastní tvorba)

Obrázek č. 14 – Důsledky chyb v AP ČR (Zdroj: Vlastní tvorba)

Obrázek č. 15 – Koloběh dokumentu (Zdroj: Vlastní tvorba)

Obrázek č. 16 – Chyby v AP ČR - Paretův diagram (Zdroj: Vlastní tvorba)

Obrázek č. 17 – Úvodní mapa procesu fakturace v AP BE (Zdroj: Vlastní tvorba)

Obrázek č. 18 – Detailní analýza faktur v AP BE (Zdroj: Vlastní tvorba)

Obrázek č. 19 - Momentální stav problémových procesů (Zdroj: Vlastní tvorba)

Obrázek č. 20 - Návrh procesu (Zdroj: Vlastní tvorba)

## **Seznam tabulek:**

Tabulka č. 1: Typy, způsob řízení a všeobecná charakteristika podnikových procesů [1]

Tabulka č. 2: Mapa hlavního procesu faktury v AP ČR (Zdroj: Vlastní tvorba)

Tabulka č. 3 – Rizika v procesu AP CZ (Zdroj: Vlastní tvorba)

Tabulka č. 4 – Četnost chyb v AP ČR (Zdroj: Vlastní tvorba)

Tabulka č. 5 – Paretova analýza - Tabulka kumulativních relativních četností (Zdroj: Vlastní tvorba)

Tabulka č. 6 – Mapa hlavního procesu v AP BE (Zdroj: Vlastní tvorba)

Tabulka č. 7 - Kalkulace nákladů dle dodavatelů (Zdroj: Interní zdroj)

Tabulka č. 8 – Plánová schůzek (Zdroj: Interní zdroj)

Tabulka č. 9 - Úspora pracovníků (Zdroj: Interní zdroj)

Tabulka č. 10 – Čistá úspora dle dodavatelů (Zdroj: Interní zdroj)

Tabulka č. 11 – Současná čistá hodnota pro dva dodavatele (Zdroj: Vlastní zdroj)

## **Seznam příloh:**

A Organizační struktura firmy zdroj: interní

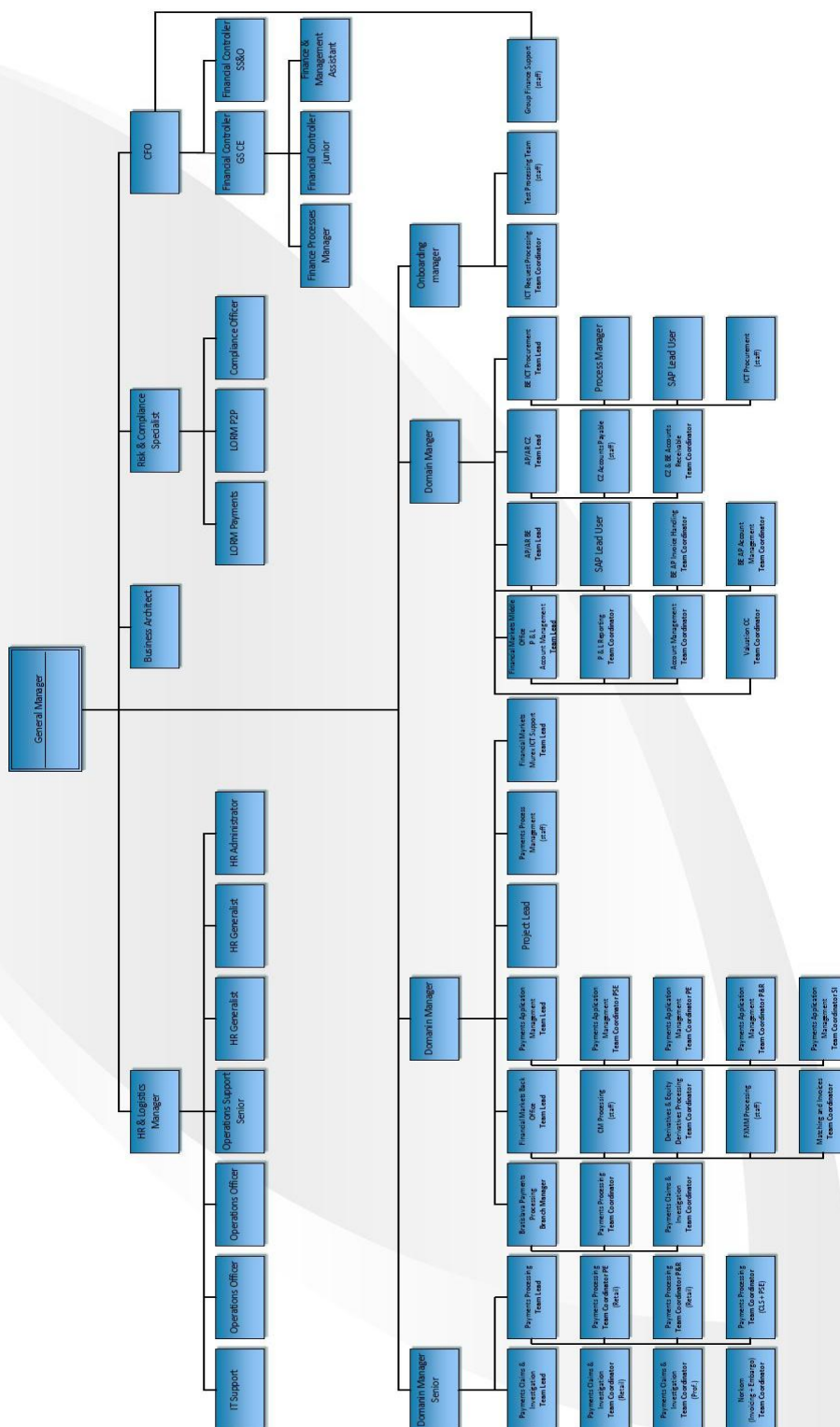
B Popis celého procesu v AP CZ zdroj: vlastní tvorba

C Ishikawův diagram zdroj: vlastní tvorba

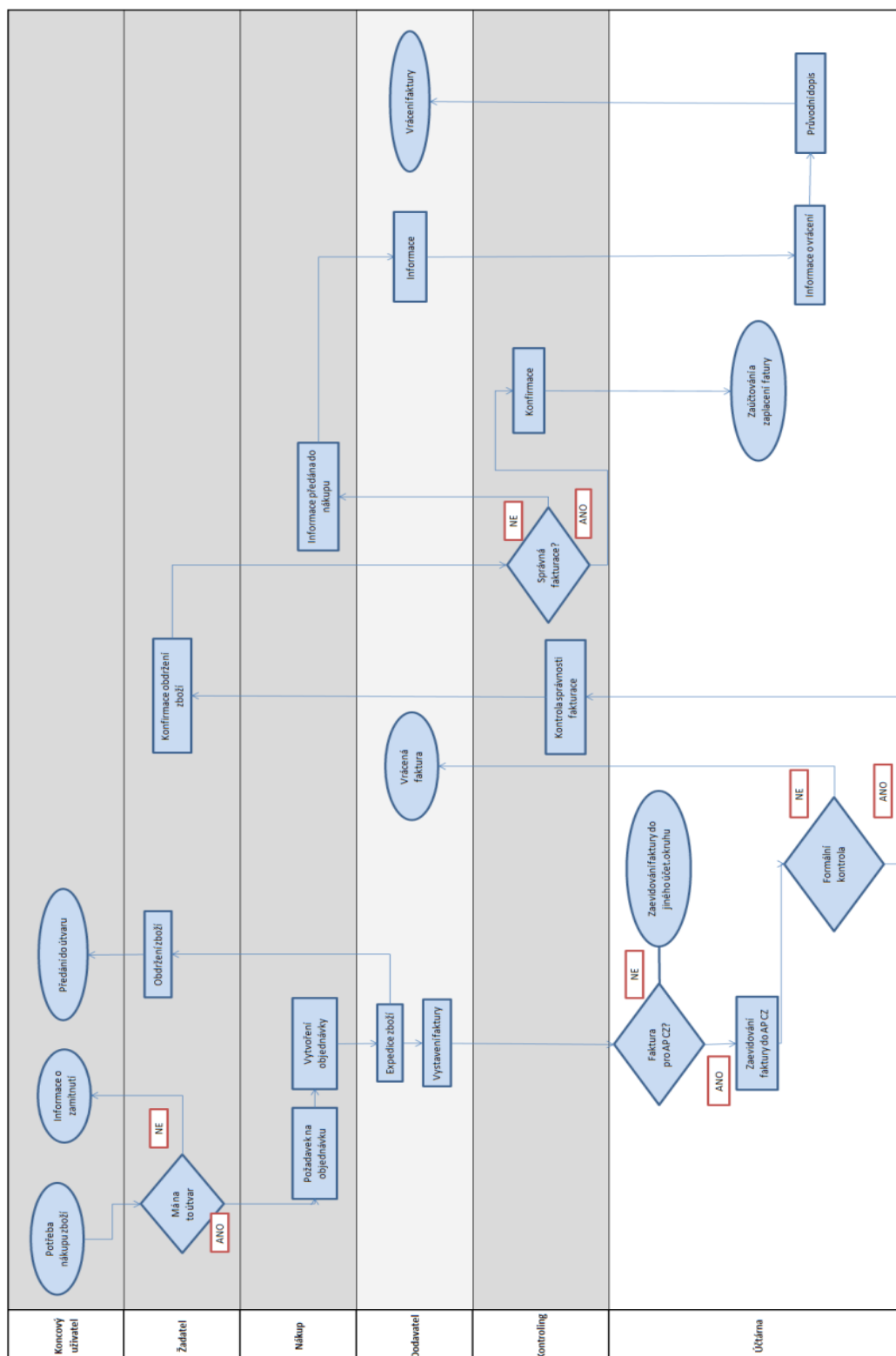
D Popis celého procesu v AP BE zdroj: vlastní tvorba

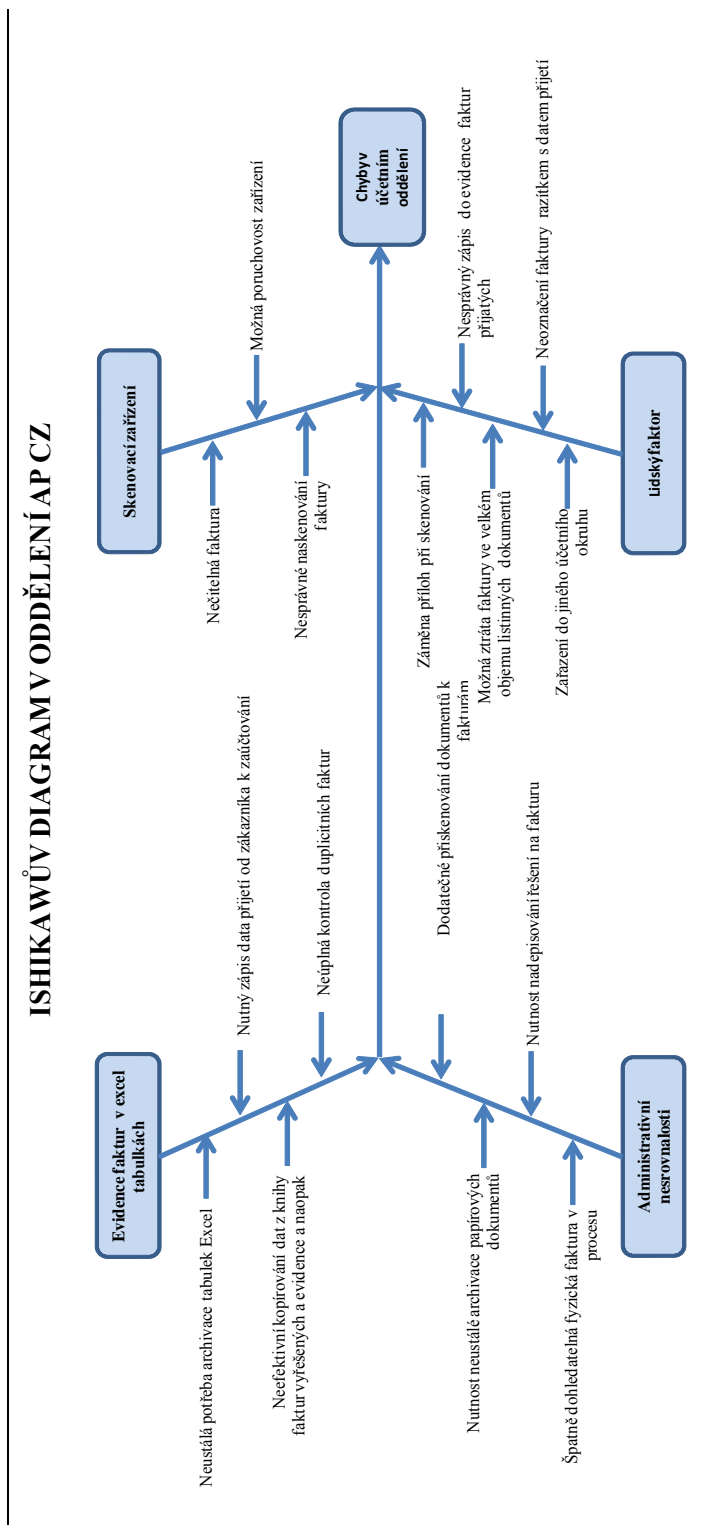


## Příloha A



## Příloha B





## Příloha D

